

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

UNIDAD DE POSGRADO

**Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de
conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la
Comunicación de la Universidad Nacional Federico
Villareal**

TESIS

para optar el Grado Académico de Magíster en Comunicación Social con
mención en Investigación en Comunicación

AUTOR

Wilder Emilio Moreno López

ASESOR

María Magdalena García Toledo

Lima – Perú

2011

Dedico el presente trabajo
a mis padres Estela López y Emilio Moreno
y a mis Hermanos Herlinda, Amancio, Dula y Francisco que permitieron
la realización de esta investigación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
CAPÍTULO I:	
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1. Justificación	13
1.1.2. Delimitación de la investigación	13
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. Objetivo general	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3. HIPÓTESIS	15
1.3.1. Hipótesis general	15
1.3.2. Hipótesis específicos	15
1.4. VARIABLES	16
1.4.1. Identificación de variables, dimensiones e indicadores...	16
1.4.1.1. Variable independiente	16
1.4.1.2. Variable dependiente	16
1.4.2. Dimensiones e indicadores	17
1.4.2.1. Estrategias de comunicación interpersonal	17
1.4.2.2. Conflictos organizacionales	18
CAPÍTULO II:	
MARCO TEÓRICO	19
2.1. TÉRMINOS BÁSICOS	19
2.1.1. Comunicación interpersonal	19
2.1.2. Estrategia	23
2.1.3. Conflicto	25
2.1.4. Comunicación organizacional	29
2.1.5. Optimización.....	33
2.1.6. Universidad	33
2.2. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DONDE SE REALIZA EL ESTUDIO	35
2.2.1. Historia de la Universidad Nacional Federico Villarreal....	35
2.2.2. Principios de la Universidad Nacional Federico Villarreal.	49
2.2.3. Fines	50
2.2.4. Facultades	50
2.2.5. Historia de la Facultad de Ciencias Sociales	51
2.2.6. Gestión de la comunicación interpersonal y configuración de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación - UNFV	57

2.3. MODELOS DE COMUNICACIÓN	61
A) Modelos Antropológicos.....	62
B) Modelo socio-psicológicos.....	65
C) Modelo de percepción y comunicación.....	69
2.4. ENFOQUE TEÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN	77
A) Teoría económica clásica.....	77
B) El Modelo burocrático.....	78
C) La Teoría de la administración científica	79
D) La Teoría del proceso administrativo (o Teoría tradicional).....	80
E) La Teoría de la administración pública	81
F) El Enfoque de sistemas y contingencias	81
2.4.1. El concepto de estructura de las organizaciones y sus implicancias para la comunicación	88
2.5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	90
2.5.1. Modelos referentes a las funciones de Comunicación Humana	92
2.6. TEORÍA DE CONFLICTOS	94
2.6.1. El carácter constructivo del conflicto	95
2.6.2. Niveles del conflicto	95
2.6.3. Elementos. Fuentes o bases del conflicto	96
2.7. ENFOQUES DE CONFLICTOS	97
2.7.1. Teoría de la estratificación social	98
2.7.2. Visión tradicional del conflicto	99
2.7.3. Visión contemporánea del conflicto	100
2.8. CONSIDERACIONES PREVIAS DEL MANEJO DE CONFLICTOS	101
A) La negociación semántica	102
B) La negociación funcional	102
C) EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	102
2.9. MÉTODOS DE ANALISIS DE CONFLICTOS	114
2.9.1. Conflictos de relación	114
2.9.2. Conflictos de información	115
2.9.3. Conflictos de intereses	115
2.9.4. Conflictos estructurales	116
2.9.5. Conflictos de valores	117
2.10. ESTILOS DE MANEJAR CONFLICTOS	117
2.10.1. Negar o evitar	117
2.10.2. Complacer o suavizar	117
2.10.3. Competir o dominar	118
2.10.4. Comprometerse o compartir	118
2.10.5. Integrar o colaborar	119
CAPITULO III:	
MÉTODO	120
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	120
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	121
3.2.1. Población	121

3.2.2. Muestra	122
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	123
3.3.1. Observación Etnográfica	123
3.3.2. La Entrevista	131
3.4. PROCEDIMIENTOS	132
3.5. DISEÑO DE LOS ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	133
 CAPÍTULO IV:	
RESULTADOS.....	134
 4.1. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO	134
4.1.1. Modelo de selección de mensaje para el manejo de conflictos basado en el modelo de J. HUNTER Y F. BOSTER; 1987	135
4.1.2. El lenguaje verbal utilizado en la comunicación interpersonal permite identificar las causas del conflicto y luego orienta al manejo adecuado.	135
4.1.3. Delimitación de conceptos sobre comunicación interpersonal y los conflictos organizacionales.	137
 4.2. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	144
 4.3. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS CONFLICTOS	164
 4.4. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS.....	178
4.4.1. Estrategias de comunicación interpersonal	179
4.4.2. ¿Realizan sesión de información académica y administrativa entre dos personas?	180
4.4.3. ¿Identifican sus prioridades?	182
4.4.4. ¿Reconoce verbal y no verbalmente la presencia del otro?	183
4.4.5. ¿Utilizan una aclaración como contenido del mensaje?.....	184
4.4.6. ¿Hacen preguntas al otro acerca de sus pensamientos y sentimientos respecto a la EPCCOM?	185
4.4.7. ¿Identifican con precisión el contexto comunicacional?.....	186
 4.5. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS	187
4.5.1. Hipótesis general	187
4.5.2. Hipótesis específica 1	190
4.5.3. Hipótesis específica 2	194
4.5.4. Hipótesis específica 3	196
4.5.5. Hipótesis específica 4	200
 CAPÍTULO V:	
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	204
 5.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA ESCUELA	

PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL.....	204
5.1.1. Análisis de las estrategias de comunicación interpersonal..	204
5.1.2 Análisis de los conflictos organizacionales	206
5.1.3. Análisis de las estrategias de comunicación interpersonal que permiten el manejo de conflictos organizacionales.....	208
 CAPÍTULO VI	
RESUMEN.....	218
 6.1. Conclusiones.....	219
6.2. Limitaciones de la investigación.....	222
6.3. Recomendaciones.....	223
 BIBLIOGRAFÍA.....	228
 ANEXO	237

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata sobre **“Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal”**, cuyo objetivo es **estudiar las debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal entre las autoridades, docentes y alumnos que permitan el manejo de conflictos de carácter organizacional, académico e investigación en la Escuela Profesional referida anteriormente.**

Para alcanzar las metas propuestas se compatibiliza planteamientos teóricos expuestos por especialistas en el campo de la comunicación, la filosofía, las ciencias sociales, la epistemología de los fenómenos investigados, la ontología, las experiencias adquiridas por el autor de la presente, en el campo de la docencia universitaria, en el desempeño profesional y la investigación científica, así como la casuística utilizada por los investigadores que dan sustento al presente estudio.

Asimismo, **para el desarrollo de este trabajo de investigación, se determinó la muestra con la aplicación de una fórmula estadística para**

universos finitos que permite el 95.5% de confiabilidad con un margen de error de 5%. Las técnicas utilizadas para el recojo de información son la encuesta, apoyada por la observación etnográfica, y las entrevistas a los intervinientes. Con el resultado de dicho procedimiento se estructuró la secuencia lógica de seis capítulos, los mismos que se consideran de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados.

Los temas abordados son: en el primero se presenta el planteamiento metodológico; en el segundo el marco referencial, que incluye una síntesis de la comunicación interpersonal, la teoría de conflictos y la comunicación en las organizaciones adecuada al enfoque del estudio; en el tercero se describe las estrategias de comunicación interpersonal y los conflictos en la Escuela Profesional en mención, que pertenece a la Universidad Nacional Federico Villarreal, estos datos son los resultados del cuestionario, la observación etnográfica y la entrevista; en el cuarto se analiza la situación descrita, considerando la secuencia anterior; en el quinto, la discusión de los resultados de la investigación..

Asimismo, los logros alcanzados en el proceso de investigación son expuestos en el sexto capítulo, donde se encuentran, las conclusiones, limitaciones de la investigación y recomendaciones, incluye también la bibliografía general y anexo.

Finalmente, la perspectiva que impulsó el presente estudio, es la búsqueda de una mejor comprensión entre los integrantes del sistema

social, para el caso entre autoridades, entre docentes y entre alumnos de la universidad a la que se circunscribe el presente trabajo y esto se traslade a la célula social de nuestro tiempo, a fin de mejorar la calidad de vida familiar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se plantea el problema que es motivo de estudio y se justifica y delimita la investigación. También, se formula los objetivos, se precisa el sistema de hipótesis, se identifica las variables, las dimensiones y los indicadores.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones desde que son consideradas sistemas abiertos son cambiantes, dinámicas y están en constante transformación. En este proceso se hace evidente el conflicto, el cual se convierte en un elemento inherente al sistema organizacional, lo cual posibilita asegurar la permanencia del sistema en el medio al movilizar los recursos disponibles para reducir los desequilibrios. En este sentido, el conflicto tiene un aspecto funcional. Pero, contrariamente, también supone disfunción.

Cabe precisar que el tema del conflicto, en este estudio, es tratado en materia de comunicación. Si se piensa que la comunicación eficaz es aquella

que logra la acción deseada con el mensaje comunicado, es lógico deducir que en esta definición está implícita la posibilidad del conflicto. Porque el conflicto se produce por las posiciones encontradas respecto del mensaje comunicado. Esto es frecuente dados los objetivos, intereses y filtros distintos que pueden tener el emisor y el receptor.

Según esta premisa, la comunicación interpersonal requiere de estrategias adecuadas para ser funcional y en forma contraria aleja a los interlocutores ocasionando la disfuncionalidad. Por este motivo, se revisa y analiza los elementos y características del intercambio de mensajes cara a cara, que permita su real conceptualización y comprensión en la alternancia social.

También es necesario, señalar que existen muchas fuentes de conflictos: la falta de información, las diferencias socioculturales entre los interlocutores, la falta de tiempo, las tensiones laborales, el trabajo en equipo con personas que tienen distinta formación, el mayor grado en la toma de decisiones, etc.

Se nota que los conflictos se desarrollan en forma disfuncional porque distorsionan los objetivos, bloquean el flujo de comunicación, reducen la cohesión, desperdician energía, desaprovechan recursos, elevan costos, incrementan la frustración, generan tensiones y estrés.

Y, dentro de los aspectos funcionales clarifican posiciones, fomentan

habilidades personales, inciden en la motivación, establecen la concordancia, buscan armonía, reasignan recursos, influyen en el liderazgo y en los mecanismos de poder, descubren nuevas estrategias, fomentan la innovación y actúan sobre la eficacia.

Se piensa que todo esto se debe a que se mezclan básicamente dos dimensiones: la relación con el otro y la tarea involucrada en el mensaje comunicado.

Diferentes autores han estudiado los conflictos y las estrategias de comunicación, especialmente Salvador Giner, Sebastián Sarasa, Lewicki, Litterer, Gonzalo Musitu, Hocker y Wilmot. Este conocimiento representa un buen fundamento teórico para la comprensión del manejo de conflictos a través de la optimización de las estrategias de comunicación interpersonal.

Precisamente, este trabajo de investigación permitió encontrar las causas de estos problemas y para ello propuso analizar los dos fenómenos sociales complementarios y secuenciales: a) relaciones interpersonales y b) conflictos organizacionales, presentes en la configuración social entre alumnos, docentes y autoridades de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Consecuentemente, el problema quedó enunciado con la siguiente pregunta:

¿Las estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, docentes y autoridades permiten el manejo de conflictos de carácter organizacional, académico e investigación en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal?

1.1.1. Justificación

Esta investigación sirvió para conocer debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal en la institución en estudio. Con cuya información, se plantea alternativas para manejar los conflictos, optimizando el funcionamiento organizacional de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.

En consecuencia, los resultados contribuyen:

- a) Para lograr una mejor cohesión social entre los alumnos, docentes y autoridades, para manejar los conflictos a través de mensajes que contengan objetivos e intereses individuales y de grupo. Asimismo, para que esta experiencia se traslade al proceso de interacción familiar
- b) A alcanzar una mejor promoción y consolidación de la imagen corporativa institucional.
- c) Para ejecutar tareas provechosas de estudio y gerencia.

1.1.2. Delimitación de la Investigación

Este estudio sobre las comunicaciones es un aporte para mejorar las

relaciones interpersonales entre los alumnos, profesores y autoridades de la universidad a la que se circunscribe dicho estudio y esto a su vez traslade todas las experiencias hacia el seno familiar de nuestros tiempos.

Es una investigación de tipo explicativo y tiempo transversal en la cual se identifican las debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal, con la finalidad de establecer las óptimas estrategias que permitan el manejo de los conflictos.

El tema de interés se halla ubicado en la red de relaciones sociales que configura el VI ciclo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con sede en la ciudad de Lima Metropolitana. La investigación ha sido realizada entre los años 2009 y 2010.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Estudiar las debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal entre los alumnos, profesores y autoridades para manejar los conflictos de carácter organizacional, académico y de investigación en la Escuela Profesional de Comunicaciones, que pertenece a la Universidad Nacional Federico Villarreal.

1.2.2. Objetivos específicos

- A. Identificar las características de las estrategias de comunicación interpersonal entre un alumno y otro en la institución en estudio,

Universidad Nacional Federico Villarreal que permita el manejo de conflictos organizacionales.

- B. Delimitar las estrategias de comunicación interpersonal entre los alumnos y profesores de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para permitir el manejo de conflictos organizacionales.
- C. Diagnosticar las estrategias de comunicación interpersonal entre un docente y otro de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Federico Villarreal con el fin de permitir el manejo de conflictos organizacionales.
- D. Analizar las estrategias de comunicación interpersonal entre una autoridad y otra en la institución en estudio, Universidad Nacional Federico Villarreal para manejar los conflictos organizacionales.

1.3 HIPÓTESIS

1.3.1. Hipótesis general

La optimización de estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, profesores y autoridades en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Federico Villarreal permite el buen manejo de conflictos organizacionales.

1.3.2. Hipótesis específicas

- A. El buen uso de estrategias positivas de la comunicación

interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el manejo de conflictos organizacionales.

B. El uso de estrategias útiles de comunicación interpersonal entre alumnos y profesores optimiza el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Federico Villarreal.

C. La utilización de estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los docentes influye en el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Federico Villarreal.

D. El uso de las estrategias exitosas de la comunicación interpersonal entre las autoridades permite un mejor manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Federico Villarreal.

1.4. VARIABLES

1.4.1. Identificación de variables, dimensiones e indicadores

1.4.1.1. Variable independiente:

Estrategias de comunicación interpersonal.

1.4.1.2. Variable dependiente

Conflictos organizacionales.

1.4.2. Dimensiones e indicadores

1.4.2.1. Estrategias de comunicación interpersonal

Tabla 1

DIMENSIONES	INDICADORES
A) Mensaje	Orales, escritos, simbólicos, y sensoriales.
B) Contenido de la comunicación	Una orden, una información, una instrucción, una aclaración, la expresión de un sentimiento.
C) Contextos de la comunicación	Grado de formalidad, nivel de interacción, claridad del propósito, proximidad, clima general, duración de la interacción, efecto potencial, posibilidad de retroalimentación, flexibilidad y grado de involucramiento de las personas en la interacción.
D) Codificación y decodificación del mensaje	Distancias íntimas, personales y públicas entre autoridades, docentes y alumnos. Tono de voz, gestos, posturas, errores de pronunciación, movimiento visual y contacto visual.
E) Filtros	Conocimientos, habilidades, experiencias, emociones, supuestos, prioridades, roles, valores, actitudes y estilos de vida.
F) Canales	Táctil, gustativo, visual, sonoro y olfativo.

Esta tabla contiene las categorías de la variable independiente (Unidades): características, signos y señales, del hecho en estudio, que son susceptibles de ser observados y medidos.

1.4.2.2. Conflictos organizacionales

Tabla 2

DIMENSIONES	INDICADORES
A) Falta de información	Académica, administrativa y de investigación oportuna y clara.
B) Diferencias	Socio-culturales y económicas, niveles compatibles de formación.
C) Programación oportuna	Disposición de tiempo.
D) Movilidad social	Acceso al poder de decisión formal y de dominio.
E) Trabajo en equipo	Reforzamiento de formación académica, administrativa y de investigación. Cooperación, alineamiento, empoderamiento, roles y responsabilidad.
F) Grado de participación en toma de decisiones	Relaciones humanas, autoafirmación, autorregulación, articulación de los elementos de la organización. Sentirse complacido e identificado con la satisfacción de las necesidades sociales.

Los hechos presentados anteriormente con sus respectivas características, cualidades y atributos, configuran los problemas relacionados con la comunicación interpersonal y los conflictos organizacionales; los mismos que al ser asociados permitirán identificar las óptimas estrategias de comunicación y el manejo de conflictos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TÉRMINOS BÁSICOS

Para recopilar mayor información respecto al tema indicado se revisaron obras de investigadores en comunicación social, con predominio de una metodología sistémica, lo cual permitió establecer una definición personal de modo comparativo.

2.1.1. Comunicación interpersonal

Es el intercambio de las manifestaciones de los fenómenos psicológicos internos, que realizan dos interlocutores sobre un conjunto de significaciones de acuerdo a su contexto cultural, el cual genera respuesta y opinión.

A partir de esta premisa se puede comparar las definiciones de otros autores:

El ser humano es un ser comunicativo por naturaleza, pero no siempre sus comunicaciones son eficaces. Nosotros diremos que una comunicación es eficaz no sólo cuando el emisor logra poner en la mente del receptor el mensaje deseado, sino cuando además se logra la acción deseada del receptor como consecuencia del lenguaje comunicado¹.

El presente planteamiento impulsa al análisis del marco de referencia de una persona, lo cual está integrado por un conjunto de elementos que tienen que ver con su “historia”, formación, valores, pasado, medio sociocultural, etc. Evidentemente, pueden actuar de diferente manera un contador o un ingeniero, un joven o un adulto, una persona con formación terciaria o sin ella, alguien con experiencia laboral o un principiante. Los marcos de referencia son distintos, no mejores ni peores, simplemente distintos.

Se ha realizado muchos estudios al respecto, no obstante el que parece de mayor aceptación es el de Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers, de nacionalidad norteamericana. Según dichas autoras, existen cuatro dimensiones en las actitudes y comportamientos de las personas, y en cada dimensión se vislumbra una alternativa básica de preferencia.

- a. La primera dimensión se refiere: 1) al “extrovertido” (orientado al mundo exterior, quien tiende a concentrar su atención en personas y cosas). 2) el “introvertido” (orientado al mundo interior, quien tiende a concentrar su atención en los conceptos e ideas)².

¹ DE LA TORRE, Hugo. Comunicaciones Eficaces. Pág. 3.

² BRIGGS, Katherine C. e Isabel BRIGGS MYERS Introducción a los Tipos Psicológicos junguianos. Breve historia de la Tipología Origen del test MBTI (Indicador de Tipo Myers-Briggs). Pág. 18

- b. La segunda dimensión se refiere a cómo la persona ejerce la función de percibir, tales como: a) el “sensorial” (prefiere percibir por medio de los cinco sentidos, advierte y cree en los hechos y detalles actuales de las situaciones, y confía en una información de carácter práctico, con aplicaciones útiles. Está orientado al presente y toma la vida como es) y b) el “intuitivo” (busca información en su “propio archivo”. Presta atención a sus percepciones internas y busca los significados o relaciones subyacentes. Está orientado al futuro, decidido a efectuar cambios)³.
- c. La siguiente se refiere a cómo la persona ejerce la función de juzgar, entre ellas tenemos principalmente al “razonador” (tiene propensión a decidir en base a valores personales o sociales)⁴.
- d. La cuarta dimensión se refiere, cuál de las dos dimensiones anteriores (percibir o juzgar) predomina en la actividad de la persona en su relación con el mundo exterior: 1) el “juzgador” en el que predomina la función de juzgar (racionalmente y sentimental), es organizado, es estructurado, inclinado a planificar, a tomar decisiones, a cerrar opciones y 2) el “perceptivo”, en el que predomina la función de percibir (sensorial o intuitivamente), es flexible, adaptable, prefiere dejar opciones abiertas.

Son muchos los modelos propuestos por estudiosos e investigadores,

³ Ibid. Pág 35

⁴ Ibid. Pág 115

que crean conceptos y definen a la comunicación interpersonal.

Nosotros lo consideraremos como un proceso, acto intencional, ciencia o sistema de ideas, mediante el cual las personas comparten significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos de acuerdo a sus intereses y objetivos.

En lo que respecta a las definiciones sobre conflictos en materia de comunicación organizacional, Henry Mintzberg plantea que la comunicación interpersonal se define de acuerdo a tres roles⁵:

- a. Los líderes, en sus roles interpersonales, actúan como cabeza visible de su unidad organizativa e interactúan con los demás miembros del grupo u organización.
- b. Los líderes, en sus roles informativos, buscan que sus compañeros les proporcionen información sobre casi todo aquello que pudiera afectar su trabajo y responsabilidades. Asimismo, difunden información interesante o importante a cambio. Además, proporcionan información sobre su unidad.
- c. Los líderes en sus roles decisorios, ponen en práctica proyectos nuevos, manejan anomalías y asignan recursos entre los miembros y las bases de sus comités. Los líderes toman algunas decisiones en privado, pero incluso estos se fundamentan en información que les ha

⁵ MINTZBERG, Henry. The Manager's job. Pág. 5.

sido comunicada.

A su vez, los líderes tienen que comunicar dichas decisiones a los demás miembros.

Annie Bartoli afirma que la comunicación interpersonal acontece en el seno de la estructura afectiva o *sympathética* de la persona e invade su lado sentimental⁶.

De tal forma, podemos afirmar que solamente la comunicación interpersonal es efectivamente comunicación, participación en la interioridad de los comunicantes.

Como una reflexión que da pase a la inquietud de conocer la eficacia de la comunicación interpersonal en el manejo de los conflictos organizacionales, podemos afirmar que la comunicación en su rol funcional es instaurador de estabilidad y facilitador de cambios adaptativos a la organización.

2.1.2. Estrategia

La estrategia, etimológicamente, proviene del término griego “strategos”, que significa “un general”. Además, proviene de las raíces que significan “ejército” y “acaudillar”.

Es el establecimiento de una secuencia lógica, que permite la conceptualización de un plan, utilización adecuada de activos tangibles e intangibles para el logro de las metas, de acuerdo a un objetivo bien definido, con las prioridades y optimización de los recursos.

⁶ BARTOLI, Annie . Comunicación y organización. Pág. 3.

La estrategia establece metas claras y una consecuencia de acciones futuras.

Henry Mintzberg, considerado como la máxima autoridad en el tema, señala que en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente.

Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría sí trata de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos⁷.

Zoila Sánchez define a la estrategia como: “Ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos por la política”⁸.

En realidad, el término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El general chino Sun Tzu fue el primero en redactar un trabajo sobre estrategia militar en su famoso libro “El Arte de la Guerra”, escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el transcurrir de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (Peter

⁷ MINTZBERG, Henry. The Manager's job. Pág. 22.

⁸ SÁNCHEZ PALOMARES, Zoila. Estrategias de Seguridad Regional: Hacia una Política Exterior de Cooperación. Tesis de Maestría. Pág. 12

Drucker) y Marketing (Al Ries y Trout).

En líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario.

2.1.3. Conflicto

Es una situación de diferencia de ideas, apreciaciones, conjeturas y opiniones que se contraponen, y ocasionan funcionalidad o disfuncionalidad en la interacción social.

Los estudiosos sobre este tema son:

Salvador Giner y Sebastián Sarasa⁹, quienes plantean que:

La participación del individuo en la vida de grupo se desarrolla entre conflictos interiores resultantes de la confrontación de la razón calculadora y de la exigencia moral, conflictos exteriores que nacen entre el proceso de la racionalización de la vida colectiva y el impulso a la libre expresión de la individualidad y, por último, conflictos políticos que, al permanecer la posibilidad de constituir la unidad de grupo sobre principios que ya no corresponden a la estructura de la sociedad, señalan una sucesión de manifestaciones anárquicas, vinculadas con los intereses que quieren afirmarse, y de nuevas formas de totalitarismo, apenas disfrazadas tras las apariencias de la democracia, con los que quien ocupa el poder intenta imponer de forma engañosa y autoritaria la unificación del grupo y el control de la realidad (...). Por una parte, el orden economicista sigue una racionalidad propia y no necesita la política. Por otra parte, el mundo emocional, que se expresa en la vida individual, niega violentamente todo orden en el que no se vea representado. Se desarrollan así dos tendencias opuestas de las cuales se derivan los conflictos.

Entonces, surgen muchas interrogantes de lo expuesto. ¿Es posible el manejo de conflictos?, ¿a través de qué mecanismos?, ¿existe alguna técnica

⁹ SALVADOR, Giner y Sebastián, SARASA. Buen Gobierno y Política. Pàg. 29

comunicacional para el manejo de conflictos?, etc.

María José Canel¹⁰, subraya:

La comunicación es esencial a la organización de la comunidad. Sirve para orientar la sociedad por medio de la definición de unos objetivos y la identificación de los problemas, sirve para conseguir consenso, ya que acerca intereses, facilitando la comprensión de las distintas posturas así como las percepciones de los valores y tradiciones, sirve para la resolución de conflictos, trascendiendo las diferencias, verificando las distintas opciones, y razonando la elección de una de ellas entre varias.

Según Lewicki y Litterer¹¹, las “situaciones de negociaciones” están definidas por tres características:

- a. Existe conflicto de intereses entre dos partes o más, es decir, lo que quiere uno, no siempre es lo que quiere el otro.
- b. O bien no existe una serie fija o establecida de reglas y procedimientos para resolver el conflicto, o bien las partes prefieren trabajar ajenas a la serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución del conflicto.
- c. Las partes prefieren un arreglo que luchar abiertamente, buscan que una de las partes capitule acabar con el conflicto en forma permanente o lleve la disputa a una autoridad superior para que esta resuelva.

¹⁰ CANEL, Josep Maria. Comunicació Política. Pàgs. 17 y 18

¹¹ LEWICKI, J. Roy y José LITTERER. Negociación. Pàg 22

Por su parte, Yates Douglas¹² plantea que es de importancia capital ponderar y utilizar eficazmente los recursos que dispone un gerente para encarar los conflictos burocráticos de la organización, para lo cual se debe disponer de una serie de estrategias que abarquen las diferentes situaciones y la posibilidad de adaptarlos de modo flexible ante los problemas particulares.

En Psicología de la Comunicación Humana¹³, se encuentra el siguiente comentario:

Si los sistemas abiertos son cambiantes, dinámicos y están en constante transformación, entonces el conflicto es algo inherente en el esquema organizacional que posibilita asegurar la permanencia del sistema en el medio al movilizar los recursos disponibles para reducir los desequilibrios.

En este sentido, el conflicto tiene un aspecto funcional. Pero, contrariamente, también supone disfunción en la organización.

Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.

Y, según José Piñuel Raigada¹⁴, las interacciones comunicativas están mediadas por condiciones sociales derivadas de los lineamientos políticos de las organizaciones y condicionamientos psicobiológicos que devienen de las circunstancias personales de los miembros de la organización y de sus interlocutores.

¹² YATES, Douglas. Análisis de la Burocracia. Pàg. 38

¹³ MUSITU, Gonzalo. Psicologia de la Comunicaciòn Humana. Pàg. 29

¹⁴ PIÑUEL RAIGADA, Josè. Teoría de la comunicaciòn y gestiòn de las organizaciones. Pàg. 22

Cabe indicar que el conflicto es la relación de oposición entre dos o más partes, cuyos protagonistas tienen o creen tener objetivos antagónicos. Es la resultante de una interacción bipolar con interlocutores distinguibles o no, ubicado de una misma o diferente categoría, con o sin intermediarios, en el que cada uno de ellos procura un determinado interés.

Según Maritza Montero¹⁵, participar al mismo tiempo en diversas situaciones, tener posiciones diferentes coetáneamente, actuar distintos roles a la vez, constituyen causa de que con cierta frecuencia alguno de ellos colisionen, aparte de que no siempre el actor del rol lleva a cabo su actuación tal cual esperan los demás..

Theodore Sarbin¹⁶, por ejemplo, estudia los conflictos en función de las oposiciones que se pueden presentar entre la persona y el rol que desempeña, y entre roles. En el primer caso, por incongruencia, en el segundo por incompatibilidad.

También, implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que se experimenta surgen de la forma como comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás.

¹⁵ MONTERO, Maritza. Psicología social. Las tensiones y conflictos del rol. Pàg. 248

¹⁶ SARBIN, Theodore. Teoría de los Roles. Pàgs. 488 – 567.

Stephen P. Robins¹⁷, define el conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte lo ha afectado en forma negativa en algo que la primera parte estima. Este concepto, permite una adecuación a la diversidad de situaciones conflictivas y la intensidad de las mismas en el contexto laboral.

2.1.4. Comunicación organizacional

La dinámica y la fluidez de las informaciones dentro y fuera de las instituciones y empresas genera percepciones favorables y desfavorables, que permiten elaborar mensajes de acuerdo a la misión y visión, para que el grupo objetivo lo internalice, y así, se logre la integración y el fortalecimiento de la personalidad corporativa.

Esta definición se basa en la experiencia laboral y a la vez puede ser cotejada con las siguientes acepciones:

Fernández Collado¹⁸ nos dice que se puede considerar tres definiciones. La primera se refiere a que en un fenómeno natural que sucede en toda organización tomando en cuenta el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes, y entre ésta y su medio.

La segunda definición presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objetivo de estudio es precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de la organización y con su medio.

¹⁷ ROBINS, Stephen. P. Comportamiento Organizacional. Conceptos y Controversias y aplicaciones. Pág. 123

¹⁸ FERNÁNDEZ, COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 80.

La tercera, y la que se acerca más al concepto que nos interesa manejar en ésta investigación, refiere que es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio. En el caso de la comunicación interna, se pretende influir en las opiniones, actitudes y conducta de los públicos internos, con el fin de que la organización cumpla mejor sus objetivos.

Merece importancia revisar conceptos y definiciones de comunicación organizacional, que tengan una aproximación al tema proyectado para la investigación: Francois Eldin¹⁹, en su intento de dar cuenta de un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la empresa requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos y externos. Para él, la comunicación es omnipotente en la organización.

Esta comunicación, aplicada a las organizaciones, es el conjunto de mensajes que se dan al interior de las empresas o instituciones, así como la que emite la organización al contexto donde se desenvuelve.

Es decir se envía y se recibe información de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos; los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva, en tanto que los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones

¹⁹ ELDIN, Francois. El management de la comunicación. De la Comunicación Personal a la Comunicación Empresarial. Pág. 24

realizadas por los directores u otros empleados.

Para otros autores, la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes para influir en las opiniones, actitudes y en las conductas de los públicos internos y/o externos; es decir, para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo con fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

De allí que se considere que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización y requiere estar involucrado consciente y legítimo por parte de los directores de la empresa a fin de que resulte efectiva y armónica.

También es preciso señalar que al tener toda organización su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y de la imagen, es importante conocer, expandir y consolidar dicha cultura en la organización, ya que esta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas señalando las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización.

En tal sentido, la comunicación organizacional es el medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura propia de cada empresa o institución.

Precisamente, se considera que la comunicación organizacional es importante porque:

- Está presente en toda actividad de la organización.
- Involucra permanentemente a los empleados.
- Es una herramienta fundamental de apoyo a los niveles de dirección para el manejo de las funciones de planificación, organización y control.
- Propicia el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de la comunicación.
- Permite la integración de las funciones administrativas fomentando el trabajo en equipo.
- Es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes, jefes y directores, al transmitir los mensajes necesarios para que desempeñen sus funciones en la organización.
- Ayuda en la creación de un ambiente conducente a la motivación y consecución de un liderazgo.
- Permite evaluar si los acontecimientos y el desempeño de la marcha de la organización se ajustan a los planes propuestos por la organización.
- Contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones en un ambiente positivo para la productividad y la calidad.

2.1.5. Optimización

Diversas formas de utilizar los mecanismos de interacción para converger objetivos personales con los de la organización. Visión corporativa de los logros y resultados a través de la comunicación que benefician la gestión organizacional.

2.1.6 Universidad

Es una organización de educación superior que orienta sus objetivos y fines a la responsabilidad de investigar, entender, diseñar y ejecutar estilos creativos, ágiles y viables de intervención social. Sus integrantes deben alinearse en un trabajo serio y exigente para que la fiscalización a través de la investigación científica aplicada a la sociedad y por ende al Estado sea eficaz.

De acuerdo a esta premisa, la educación en la universidad debe ser un proceso de socialización que no sólo consista en presentar la creación cultural de la humanidad, sino y en lo fundamental, en proporcionar las herramientas que permitan a las nuevas generaciones seguir creando cultura y orientarlas para que opten por la práctica de los valores humanísticos.

Entonces cabe mencionar que, la armonización europea siguió a la declaración de Bolonia (1999), el discurso y las miras de la política universitaria sufrieron una mutación completa. Los objetivos iniciales, humanistas y culturales fueron sustituidos por una competencia calcada del mundo de la empresa y de los intercambios comerciales.

En la actualidad, son comparables las firmas o marcas que se dividen un mercado de profesionales cuyo valor social se mide en función de la salida laboral y de los salarios que obtienen los premiados con esta “inversión educativa”.

En el Perú, como en otros países de América Latina, la expansión de la educación superior en las últimas tres décadas trajo consigo el debilitamiento de su calidad y pertinencia al no preparar a los profesionales para responder a las exigencias cada vez más altas y variadas de entornos caracterizados por los rápidos cambios de las sociedades y su inserción en un mundo globalizado y cada vez más interconectado y competitivo. Las universidades de la región enfrentan crisis fiscales, administrativas o académicas.

Según un reciente informe del Convenio Andrés Bello (CAB), en las universidades de la región, hasta la década de los 80', se impuso un modelo de profesionalización que no generó investigación y nuevos conocimientos propios durante décadas. Situación, según José María Leyton²⁰, que se refleja en la media latinoamericana de profesores con doctorados, que a principio de los 90', no superaba el 10% de la masa crítica de las universidades.

Arturo Morales Carrión²¹, académico puertorriqueño subraya:

La Universidad, la de cualquier sitio y, con ella, la nuestra, está como el ser humano, frente a una crisis de identidad. No la van a salvar los encolerizados o los habilidosos y trepadores que la usen para otros fines. Si se salva, será por lo que dotaría un ideal de Servicio Social, le respeten la dignidad de su pensamiento que, al fin y al cabo, ha sido su

²⁰ LEYTON, José María La Educación Superior y los Procesos de Integración. Una mirada desde las acciones del Convenio Andrés Bello. Pàg. 64

²¹ MORALES CARRIÓN, Arturo. Albores Históricos del Capitalismo en Puerto Rico. Pàg. 17

verdadera esencia, por lo menos, en las sociedades imperfectas de las imperfectas democracias que están muy lejos de haber terminado su misión en la historia.

Esta realidad, coincidente con las características y programas de acción de la institución, que es objeto de investigación se puede cotejar con las informaciones consignadas en los siguientes acápites.

2.2. DESCRIPCION DEL CONTEXTO DONDE SE REALIZA EL ESTUDIO

A continuación se hace la referencia sobre la institución educativa superior donde se circunscribe la presente investigación.

2.2.1. Historia de la Universidad Nacional Federico Villarreal²²

Para mayor contextualización del presente estudio, es conveniente adjuntar mayor información sobre su historia institucional de la UNFV, como se detalla a continuación.

A. Los preámbulos: La gesta de la Universidad Comunal del Centro

Es muy importante resaltar que la génesis de la creación de la Universidad Nacional Federico Villarreal tuvo como preámbulo una gesta popular en pro de alcanzar acceso a la educación superior o universitaria. Esta gesta se dio nada menos que en el valle del Mantaro, a iniciativa de la Comunidad de Acolla, provincia de Jauja del departamento de Junín, la misma que logra se cree el Colegio Comunal Inca Garcilaso de la Vega dentro de su jurisdicción.

Este centro escolar va a multiplicarse, pues se fueron generando sucesivamente hasta una treintena más de Colegios Comunes en la capital

²² Entrevista a Maynor Freyre Bustamante. Lima, 16 de Octubre del 2009.

de los distritos más importantes de esa zona; como Sapallanga, Huayucachi, Chongos Alto, San Juan de Jarpa, Ahuac, Orcotuna, Hualhuas, Chunán, Aco, Sincos y otros, con el trabajo de los comuneros a través del tradicional sistema de la minka y recursos suministrados por la Junta de Construcciones Escolares. Inmediatamente se presenta una circunstancia inesperada a superar: el número de egresados de los Colegios Comunales empieza a hacerse cada vez más numeroso, por lo que surge la imperante necesidad de crear ahora un Centro Comunal Universitario.

La Comunidad de Acolla encarga las gestiones al reconocido político peruano, en esos momentos Secretario General del Partido Aprista Peruano, Ramiro Prialé, quien en su ensayo *La Universidad Comunal del Centro* anota: "Lo importante era conseguir ese aporte, sin que el colegio perdiera su inspiración comunitaria. No se trataba de un colegio más, sino de un plantel con injerencia directa de la Comunidad." Al ver coronados sus anhelos, la Comunidad de Acolla celebró una gran fiesta cívica, durante la cual aprovechó para anunciar que pronto erigiría un Centro de Educación Superior, el cual vendría a ser nada menos que la Universidad Comunal del Centro.

El año de 1958 se organizó un Comité Pro Universidad de Huancayo, presidido por Jesús Véliz Lizárraga e integrado por Ramiro Prialé, Manuel Gutiérrez Aliaga, --alcalde del Concejo Provincial de Huancayo--, Luis Vera Fernández --subprefecto-- y Elías Tacunán Cahuana --comuneros de Huasicancha vinculado a todas las comunidades del Centro y los movimientos campesinos de la zona del margen derecha del río Mantaro.

Como era necesario llenar una serie de requisitos técnicos para proponer la creación de la universidad, se invitó al eminente geógrafo e ilustre maestro universitario Dr. Javier Pulgar Vidal, quien a la postre se encontraba en Bogotá como Rector de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, fundada por él. Solícito y declarado amante de su país, renunció a tan importante posición en Colombia y retornó al Perú para atender el encargo de los comuneros.

Una vez cumplidos los requisitos exigidos por la ley, la Universidad Comunal del Centro del Perú fue creada mediante Decreto Supremo N° 46 del 16 de Diciembre de 1959 como institución de educación superior no estatal con sede en la ciudad de Huancayo. El dispositivo legal lleva las firmas y rúbricas del Presidente Constitucional de la República, Dr. Manuel Prado Ugarteche, y del Ministro de Educación, Dr. José Rubio Rolando.

Dicho Decreto Supremo, dado en momentos de levantamientos campesinos en reclamo de sus tierras usurpadas por los gamonales, considera: "Que los fundadores de la Universidad Comunal están constituidos por Comunidades Indígenas, Concejos Municipales, Asociaciones, Clubes, Sindicatos, Centros Sociales, Empresas Comerciales e Industriales, Colegios Particulares y Personas Individuales que, por un sistema de ayuda mutua, han hecho posible la acumulación de bienes inmuebles y capital cuyo valor excede del millón y medio de soles, con prescindencia de los lotes de terreno donados por particulares, en extensión suficiente para edificar la Ciudad Universitaria y

el goce y usufructo de tierras comunales inalienables para la implantación de campos de cultivo y experimentación."

Otro aspecto considerado digno de resaltar es el siguiente: "Que es deber del Estado evitar que emigren al extranjero quienes desean continuar sus estudios superiores en las especialidades que comprende el Plan de Estudios de la Universidad Comunal". Términos en verdad premonitorios, si consideramos la alta fuga de talentos que padece el país en la actualidad.

La Universidad Nacional Comunal del Centro del Perú da inició a su vida académica el día 1° de abril de 1960, siendo su primer rector el Dr. Javier Pulgar Vidal, quien suscribiera la Escritura Pública de la Asociación sin Espíritu de Lucro fundadora de la Casa de Estudios Superiores junto con los representantes de las instituciones impulsoras del proyecto: Prof. Ramiro Prialé, Dr. Jesús Véliz Lizárraga, Ing. César Solís, y señores Manuel Gutiérrez Aliaga y Luis Vega Fernández.

Las urgentes necesidades educativas del país hacen que surjan filiales de la Universidad Comunal del Centro, de acuerdo a las facultades que se iban creando: así la Facultad de Acuicultura y Oceanografía se traslada como filial de Huacho; Minería en Cerro de Pasco; Metalurgia en La Oroya, trasladada luego a Huánuco, y Administración Pública y Privada en Lima.

¿Cómo surge la Filial en Lima de la Universidad Comunal del Centro?

El 10 de febrero de 1960 la Federación de Empleados Bancarios del Perú, con sede en Lima, realizó una asamblea general en la cual se acordó --previa consulta hecha al Rector de la Universidad Comunal del Centro, Dr. Javier Pulgar Vidal-- constituir un Comité Pro Facultades de Lima, el mismo que gestionó de inmediato la creación de la Filial en Lima de la Universidad Comunal del Centro del Perú.

Algunas entidades bancarias se mostraron dispuestas a otorgar becas a sus empleados para que adquirieran formación profesional calificada. Los bancarios, dados sus rígidos horarios de labor, buscaron de esta manera profesionalizarse y ampliar su bagaje cultural. Por eso, lo primero que hace el Comité Pro facultades de Lima es organizar una Academia de Preparación para ingreso a la universidad, acogida en el local de la Asociación de Empleados Particulares del Perú, ubicada en la avenida La Colmena.

Los docentes y alumnos de la academia, obvios postulantes, deciden efectuar una serie de actividades pro fondos de la filial a la vez que solicitan donaciones voluntarias. De esta forma y con apoyo de la Universidad Comunal del centro se alquila una casona en el jirón Moquegua N° 262, en cuya fachada lucía un letrero que decía: Universidad Comunal del Centro del Perú. Filial de Lima. El local es habilitado con lo más necesario y el 2 de agosto de 1960 se procede a tomar los Exámenes de Admisión. El 16 de setiembre empieza el dictado de clases y desde aquella fecha la universidad jamás dejó de funcionar, pese a las diversas vicisitudes que atravesara.

Las primeras cuatro facultades con que empezó a funcionar la Filial de Lima de la Universidad Comunal del Centro fueron las siguientes: Comercio, Contabilidad y Cálculo Actuarial. Su primer Decano fue el Dr. Luis Arana Maradiegue. Economía, Estadística y Finanzas. Su primer Decano, Dr. Carlos Manuel Cox. Administración Pública y Privada. Su Decano, Ing Luis Heysen Incháustegui. Acuicultura y Oceanografía. Su Decano, Dr. Erwin Schweigger (trasladada luego en forma parcial a la ciudad de Huacho).

El primer ciclo culminó el 28 de febrero de 1961. La pensión para los estudiantes fue de 300 soles mensuales y los profesores llegaron a percibir sueldos más bien de carácter simbólico.

En abril de 1961 se dio inicio a las labores académicas del II Ciclo de las cuatro facultades fundadoras, sumándose dos nuevas facultades:

- e. Educación. Su Decano, Dr. Justo Enrique Debarbieri Rojas.
- f. Arquitectura. Su Decano, Arq. Henry Biber Poillevard.

Con el fin de cubrir las necesidades de nuevas aulas en vista que los alumnos han sido promovidos al II Ciclo y para atender a los ingresantes de las ahora seis facultades, se opta por alquilar una casona en el jirón Antonio Miró Quesada N° 360. El Dr. Humberto Espinoza Uriarte asume el decanato de la Facultad de Economía, Estadística y Finanzas ante la renuncia del Dr. Carlos Manuel Cox.

B. Independización y proceso de autonomía de la UNFV

El brusco crecimiento de la Universidad Comunal del Centro acarreó los consiguientes problemas económicos, administrativos y académicos, tanto en la sede principal de Huancayo como en las filiales, especialmente en la Filial de Lima. Acordémonos que el país atravesaba por una fuerte efervescencia social, con invasiones de tierras por parte de los campesinos que se consideraban despojados de ellas, con afianzamiento del poder sindical y con el despertar de una juventud demandante de la gratuidad de la enseñanza, especialmente en el ámbito universitario.

Los estudiantes de la nueva universidad reclaman ser eximidos del pago de pensiones y los profesores exigen mayor rigurosidad académica además de aspirar al logro de realizar una carrera docente. De esta manera surgió un Frente de Reorganización en la sede de Huancayo, y en la Filial de Lima los seis decanos existentes asumen el gobierno convocando el 20 de julio de 1961 a un Claustro Pleno de profesores y alumnos con asistencia de representantes de la sede de Huancayo, acordándose un total respaldo al nominado Frente de Reorganización.

Acordó, además, solicitar al Gobierno la formación de una Comisión Reorganizadora de la Universidad Comunal del Centro del Perú y de sus Filiales. Lo más importante, es que otro acuerdo fue el constituir un Frente de Reorganización Universitaria de la Filial de Lima, presidido por el Prof. Justo Enrique Debarbieri Rojas e integrado por los profesores Luis Heysen

Incháustegui y Luis Rodríguez Vildózola, y por el estudiante Maximiliano Muñoz Carrasco, Presidente de la Federación Universitaria de Estudiantes de la Filial.

Al día siguiente, 21 de julio de 1961, por Resolución Suprema N° 262, el Gobierno designó una Comisión ad hoc presidida por el Dr. Roberto Koch para que en un término de 45 días informe sobre la situación real de la Universidad Comunal del Centro y sus Filiales y asimismo sugiera las medidas más convenientes a tomar, pudiendo asumir la dirección académica, administrativa y económica. Inmediatamente, la citada Comisión asumió, en efecto, la dirección de la Universidad y el 26 de julio de 1961 adoptó, entre otros, los siguientes acuerdos en relación con la Filial de Lima; acuerdos que consignamos por ser de sumo valor para la génesis de la Universidad Nacional Federico Villarreal:

Supervisar las labores administrativas y practicar una auditoría, contando con la colaboración de un profesor y un alumno. Constituir un Consejo de Decanos con los seis actuales de la filial, integrándose con un tercio estudiantil elegido por la Federación de Estudiantes, para la normalización y continuación de las labores académicas. La Presidencia del Consejo será ejercida en forma rotativa por los Decanos.

Este Consejo presentaría, antes del 30 de agosto, un informe de la situación general de la Filial de Lima y las sugerencias más importantes para el mejoramiento de su vida académica, administrativa, económica y jurídica.

Los mismos acuerdos se harán extensivos a la Facultad de Acuicultura y Oceanografía, con sede en Huacho, en cuanto sean aplicables. En el Consejo de Decanos estuvo presente el Decano en ejercicio de esa Facultad o el Delegado que él designe.

El 10 de noviembre de 1961 la Comisión Koch eleva su informe al Ministro de Educación, Dr. Alfonso Villanueva Pinillos, con una serie de recomendaciones. Entre las Recomendaciones Generales figura la de dar independencia a la Filial de Lima, como también, y principalmente, la necesidad de nacionalizar la Universidad Comunal y de dotarla de un presupuesto, reduciendo las pensiones de enseñanza y llamando a concurso general para la provisión de cátedras universitarias. Luego de este informe, que contenía otros puntos de menor trascendencia, la Comisión Koch finalizó sus funciones y optó por retirarse.

Por otra parte, el Consejo de Decanos, ampliado con un delegado de los profesores de cada una de las seis Facultades más el Tercio Estudiantil, se constituyó en el Consejo Universitario de la Filial de Lima. Enseguida, asumió el gobierno de la Filial y eligió una Comisión Especial encargada de gestionar la definitiva nacionalización de la Universidad Comunal, de acuerdo a las recomendaciones hechas por la Comisión Koch que representara al Ministerio de Educación.

La situación de incertidumbre que se vivía a causa de la indecisión del Gobierno causó contrariedades que obligaban a continuas asambleas de

estudiantes y profesores, actitudes injustamente condenadas por los diarios de mayor circulación, pero pese a todo ello, incluyendo la adversa situación económica por la que atravesaba la universidad, se persistió hasta que el Consejo Universitario en pleno encabezó una marcha de los tres estamentos al Congreso de República para exigir se cumpla con la nacionalización de la Universidad Comunal del Centro del Perú.

El resultado fue la dación de la Ley N° 13287 del 2 de enero de 1962, por la cual --con la firma del Presidente de la República Manuel Prado Ugarteche y el Ministro de Educación Darío Acevedo-- reconocían la conversión en Universidad Nacional del Centro de la Universidad Comunal; días antes, el 30 de diciembre de 1961, el Congreso de la República había aprobado dicha ley remitiéndola al Poder Ejecutivo para su respectiva promulgación.

Apenas transcurridos dieciocho días, el 20 de enero de 1962 se dicta la Resolución Suprema N° 13 --obedeciendo lo señalado en el artículo 3° de la ley antedicha-- mediante la cual se nombra la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional del Centro integrada por delegados designados por el Ministerio de Educación provenientes de las universidades de San Marcos e Ingeniería y por el Director de Educación Normal y Especial del Ministerio de Educación.

La Universidad Comunal de Huancayo eligió dos delegados por los profesores y dos por los estudiantes. El representante de la UNI y Decano de

su Facultad de Ingeniería Industrial, Arq. Jorge Succar Rhame, fue elegido Presidente de la Comisión.

Lo preocupante es que la Filial de Lima, organizadora de la marcha al Congreso, no tenía participación alguna, por lo que sus profesores eligieron al Decano de la Facultad de Educación, Prof. Primitivo Mejía Bazán, como su delegado y los estudiantes lo hicieron con el alumno Alejandro Quiñónez de la Facultad de Acuicultura y Oceanografía. Ambos viajaron a Huancayo, pero allí se les incorporó para que intervinieran sólo en lo concerniente a los problemas de la Filial de Lima.

La Comisión Reorganizadora, nombrada por la Resolución Suprema N° 13, acordó cesar a todo el personal de la Filial de Lima, designando como su Coordinador al Prof. Primitivo Mejía Bazán, autorizándolo a proponer sólo al personal docente, administrativo y de servicios que se considerase indispensable para la buena marcha de la institución. El número de facultades fue reducido de seis a tres: Educación, Arquitectura y Administración, quedando Oceanografía como Escuela.

A pesar de ello, las discrepancias y contradicciones entre los representantes de la Comunal de Huancayo y los de la Filial de Lima se fueron acentuando a lo largo de las sesiones. Una firme posición mantenida en Claustro Pleno declarado en asamblea permanente y gracias al asesoramiento de los ex decanos, permitió descartar la intención de cerrar esta Filial. Se logró conseguir una partida de S/.105,000.00, monto con el que se alquiló un local

entre la avenida Uruguay de Lima y la calle Jacinto López (hoy prolongación del jirón Camaná) en reemplazo de las viejas casonas anteriores.

Aún bajo estas circunstancias, la Facultad de Arquitectura realizó su segunda exitosa exposición. Los exámenes de admisión se efectuaron con alta convocatoria y más adelante el año académico se inició en forma normal. Es importante recalcar que los testigos de aquellos acontecimientos señalan que la unidad férrea y la entrega entusiasta mostrada entre profesores, alumnos y administrativos permitieron la supervivencia de la que luego sería la Universidad Nacional Federico Villarreal

La Comisión Organizadora de la Universidad Nacional del Centro sufre un cambio ante la renuncia del Ing. Jorge Succar Rhame, asumiendo el cargo el nuevo Director de Educación Normal y Especial del Ministerio de Educación, Dr. Manuel Vegas Castillo. Este procede a nombrar un Jurado Calificador, previa aprobación de un Estatuto y Reglamento provisionales, para convocar a un concurso de Provisión de Cátedras y de Cargos Administrativos.

Los concursantes a catedráticos principales y asociados sumaron 130, de los cuales 77 deseaban ejercer la docencia en la Filial de Lima, la que contaba con apenas 13 plazas vacantes para profesores principales y 6 para asociados. Para el 6 de julio de 1962 ya estaban sesionando los 19 profesores ganadores del concurso bajo la presidencia del Coordinador. De inmediato, los días 7 y 8 de julio se constituyeron los Consejos Provisionales de las tres Facultades para elegir Decanos, dándose los siguientes resultados:

Decano Facultad de Educación: Prof. Daniel Guillén Benavides.

Decano Facultad de Arquitectura: Arq. Andrés Luna Seminario.

Decano Facultad de Economía y Administración: Ing. Humberto Espinoza Uriarte.

Los tres Decanos pasaron a integrar el Consejo Universitario de la Filial de Lima, conjuntamente con un delegado de los profesores y el Tercio Estudiantil. El Dr. Erwin Schweigger fue nombrado Director de la Escuela de Oceanografía.

Al dar término a sus funciones, la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional del Centro designa provisionalmente como Rector al Ing. Manuel Carranza y como Vice Rector de la Filial de Lima al Dr. Oscar Herrera Marquis; dispone a su vez que ambas sedes deben elegir un Coordinador. El Consejo de la Filial de Lima, presidido por el Vice Rector Herrera, mediante votación secreta eligió por unanimidad como Coordinador al Prof. Primitivo Mejía Bazán.

De tal manera, la Filial de Lima empezaría a gobernarse con cierta autonomía gracias a estas autoridades provisionales, pero la situación económica era delicada, pues las rentas asignadas a la Universidad Nacional del Centro casi en su totalidad eran gastadas en la sede de Huancayo. Obligados por las circunstancias, se constituyó una Comisión Especial conformada por profesores y alumnos y presidida por el Vice Rector Dr. Oscar Herrera Marquis, la cual viajó a la citada sede reuniéndose con el Consejo

Universitario Central, logrando se tomen, entre otros, los siguientes acuerdos inherentes a la independización de la Filial:

- 1° Una Comisión Mixta compuesta por el Rector, el Vice Rector, y una delegación de profesores de Huancayo y Lima en igual número, gestionará ante los Poderes del Estado la independencia de la Filial de Lima para que así se convierta en Universidad Nacional Autónoma.
- 2° El Vice Rector tendrá la representación legal de la Filial de Lima.
- 3° La Filial de Lima no realizará gestiones tendientes a participar de las rentas ni del patrimonio de la Universidad Nacional del Centro, teniendo derecho a sus bienes actuales, a los que adquiera en el futuro y a sus rentas propias.

Los últimos pasos hacia la ansiada autonomía definitiva se dan ante el incumplimiento de los acuerdos tomados de parte del Consejo Universitario de la Sede de Huancayo, pues el informe dado el 23 de enero de 1963 en Claustro Pleno por el Vice Rector y el Coordinador General de la Filial, obligó a los asambleístas a declarar de facto y por aclamación Universidad Autónoma a la ex Filial de Lima de la Universidad Nacional del Centro, encomendando al Consejo Universitario Provisional la realización de los trámites pertinentes.

El Consejo Universitario Provisional acordó, a su vez, denominar a la flamante Universidad con el nombre del ilustre sabio matemático e insigne maestro universitario Federico Villarreal.

2.2.2 Principios de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Los principios de la Universidad son:

- a) La búsqueda de la verdad, la justicia social, solidaridad, libertad y la confraternidad, la afirmación de los valores nacionales, éticos, morales y cívicos.
- b) La búsqueda de la paz, tolerancia, la no discriminación, independencia y respeto a la autoridad legítimamente elegida.
- c) La defensa de la democracia, libertad de pensamiento, el pluralismo, solidaridad y compromiso con el pueblo peruano, la humanidad y vinculación e integración permanente con la realidad nacional, política, económica y social del Perú.
- d) El ejercicio de la autonomía universitaria, de autogobierno con participación estudiantil, de la democracia institucional, de la libertad de enseñanza, vinculación con la cultura universal, de la relación interinstitucional y de la cooperación universitaria y del servicio a la comunidad nacional.
- e) El cumplimiento de las normas que garantizan la gratuidad de la enseñanza.

Estos principios se han convertido en lemas de discursos, porque el accionar de las autoridades, alumnos, docentes y administrativos no se ciñen a los lineamientos de una Casa Superior de Estudios. No se gestiona valores y todas las aspiraciones tienden a la materialización, mecanización y cosificación.

2.2.3. Fines

Son fines generales de la Universidad:

- a) La realización de su acción social en la comunidad nacional, regional y local para promover su desarrollo integral.
- b) La formación integral de la persona humana considerando sus aspectos ético, físico, social, intelectual y artístico.
- c) La conservación, acrecentamiento y transmisión de la cultura universal con sentido crítico y creativo afirmando los valores nacionales.
- d) La creación intelectual, artística y la investigación científica y tecnológica que preferentemente tienda al desarrollo del país.

También, en la Universidad Nacional Federico Villarreal no se realizan investigaciones científicas, por ende, no se fiscaliza a la sociedad y al Estado. Recordemos que en una universidad se forman los futuros profesionales dentro de un proceso cognitivo, procedimental y actitudinal. Asimismo, no se promueve el desarrollo cultural.

2.2.4. Facultades

La Universidad cuenta con 18 facultades, 62 escuelas profesionales, una Escuela Universitaria de Postgrado, siendo una de las mayores del país por el número de escuelas y alumnos matriculados.

2.2.5. Historia de la Facultad de Ciencias Sociales

La Facultad de Ciencias Sociales tiene sus antecedentes en el Programa Académico de Ciencias Sociales y Administrativas, creado en los orígenes de esta Universidad (Ley 14692 del 30 de Octubre 1963).

Con R.R.Nº 1602-79-UNFV, de fecha 12 de febrero 1979, se desdobló el citado programa en los Programas Académicos de Ciencias Sociales y Administración, respectivamente.

Con la dación de la Ley Universitaria Nº 23733 del 9 de diciembre 1983, este programa se convirtió en la Facultad de Ciencias Sociales.

Actualmente se brinda las siguientes especialidades:

1. Trabajo Social, creada el 14 de setiembre 1968 (hasta 1992 se denominó Servicio Social).
2. Sociología, creada el 14 de setiembre de 1968.
3. Ciencias de la Comunicación, creada el 28 de marzo 1989.

A) Misión:

La formación de la persona humana y fortalecimiento de las identidades culturales de la nación, fundadas en el conocimiento, en el aprendizaje y la innovación científica y tecnológica, en correspondencia con el desarrollo humano sostenido.

B) Visión:

La Facultad de Ciencias Sociales será una comunidad académica acreditada bajo estándares globales de calidad posicionada internacionalmente y al servicio del desarrollo humano sostenible.

Cabe señalar, que los docentes, alumnos, autoridades y administrativos desconocen el contenido de la visión y misión, pese a su socialización en todos los espacios informativos de la Facultad de Ciencias Sociales.

C) Estructura Académica:

Escuela Pre-grado: Sociología, Trabajo Social y Ciencias de la Comunicación; Departamentos Académicos; Sociología, Trabajo Social, Instituto de Investigación; Oficina de Servicios Académicos; Biblioteca Especializada den Ciencias Sociales.

D) Estructura Administrativa:

Decanato, Secretaria, Oficina de Planeamiento, Áreas de Grados y Títulos, Asuntos Administrativos.

E) Sección de Post – Grado

Cursos de Actualización dirigidos a estudiantes, egresados y graduados de las diversas especialidades de la Facultad y otras afines, así como de Especialización

2.2.5.1. Historia de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación²³

Dicen que las mejores ideas nacen con una taza de café y un cigarro en las manos. Así nació la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Todo empezó una mañana de marzo en 1985 en el desaparecido “Restaurante Mario”, cruce de las avenidas Tacna con Colmena, lugar donde se reunían intelectuales, poetas, toreros, artistas y periodistas.

Sus asiduos concurrentes, Víctor Arbaiza Huaranga, César Urueta Alcántara y el Dr. Juan Revoredo Almenabar, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV, todos ellos docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal, se encontraban sumergidos en una conversación de auto lamento. En esa conversación surgió la idea de crear la Facultad de Periodismo, que después se denominó Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.

Arbaiza manifiesta, que por esos años pertenecía al Departamento Académico de Sociología, donde dictaba cátedra e intentaba llevarse bien con todas las autoridades y cumplía a cabalidad con sus discípulos, pero al Jefe del Departamento Académico de Sociología le incomodaba siempre su presencia. Lo disminuía en sus funciones y le decía: “No eres sociólogo, debes irte a la Facultad de Educación, además de periodista eres Licenciado en Educación”.

²³ Véase, verdad, armonía y honor. En el Reportero Villarrealino 2010, editado por Víctor Timoteo Arbaiza Huaranga. Págs. 2 y 3

Fastidiado por las permanentes hostilizaciones y cargado de ilusiones, puso en marcha el encargo del Dr. Revoredo de buscar información y documentación para el ambicioso proyecto de crear una Facultad, acordada en la reunión del Restaurante Mario, tarea difícil pero no imposible.

Muchas personas lo ayudaron, entre ellas, la Dra. Matilde Pérez Palacios, ex Directora de la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica del Perú, con ideas y documentos que sirvieron para estructurar el Proyecto y presentar al Consejo de Facultad.

Desde entonces se hicieron varias gestiones con mucho optimismo. Tal fue el entusiasmo con que se trabajó que hasta el mismo rector, Dr. Luis Cotillo Zegarra, se motivó y nombró la “Comisión de Estudio de Factibilidad para la Organización de la Facultad de Ciencias de la Comunicación” en la Universidad Nacional Federico Villarreal, el 20 de Marzo de 1986. Dicha comisión estuvo integrada por directores de los principales diarios de circulación nacional y destacados periodistas de televisión, y fue presidida por el periodista Laureano Camero Checa.

Esta comisión no consiguió ningún avance, atrás quedó la ceremonia especial del día de su instalación y se dio paso a un año de estancamiento.

Esta vez, ante el estancamiento, con la ayuda del Jefe de Relaciones Públicas del Rectorado, profesor Gustavo Córdova Valenzuela, se presentó el 20 de abril de 1987 otro documento incluyendo los sílabos y el perfil

profesional al Dr. Eráclides Vergaray Lara, Vicerrector Académico.

Después de dos años, las autoridades de la Universidad optaron por crear la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación pero dentro de la Facultad de Ciencias Sociales.

A inicios de 1989, con Resolución Rectoral 5056-89, se fundó la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Es así que el 17 de abril de 1989 el Consejo Universitario ratificó su creación.

La Escuela de Ciencias de la Comunicación ha tenido los siguientes Directores:

- Gustavo Córdova Valenzuela (1989-1992); quien por ser sociólogo de profesión no logró converger intereses y objetivos de los docentes periodistas. Lo mismo ocurrió con la siguiente directora:
- Guadalupe Etto Chero (1992-1999), socióloga de profesión; quien hasta la actualidad es cuestionada por una gestión que no estuvo de acuerdo a las perspectivas de los especialistas en comunicación.
- Víctor Arbaiza Huaranga (2001-2003); educador y periodista de profesión, quien por su temperamento disociador no logra empatizar con los docentes, alumnos y administrativos.
- Jorge Ramos de la Flor (2003-2005); periodista con una trayectoria calificada que hasta la actualidad no ha logrado la innovación del Plan de Estudios y la convergencia de ideas.
- Maynor Freyre Bustamante (2005-2011), escritor y periodista, quien

por el rigor y rectitud en el quehacer académico es cuestionado por los docentes mesquinos y mediocres.

a. Perfil profesional

- Interpreta la realidad socio-económica, cultural, nacional y mundial, estrechamente vinculada al ámbito de la información.
- Domina y aplica técnicas de comunicación gráfica y audiovisual dirigidas a la correcta emisión de mensajes para los diferentes medios de comunicación y sectores públicos especializados
- Investiga los procesos que generan las necesidades de información en el público destinatario.
- Sirve de enlace unificador e imparcial entre el público y la información mediática, manteniendo los principios ético – deontológicos.
- Investiga, analiza y describe los acontecimientos nacionales e internacionales, asegurando compatibilidad y veracidad con el fin de orientar correctamente la opinión pública.
- Interpreta los requerimientos del mercado con el fin de planificar, desarrollar y evaluar las estrategias y campañas de comunicación publicitaria.
- Investiga y desarrolla proyectos audiovisuales con el fin de lograr la satisfacción del público destinatario, con capacidad analítica y espíritu creativo.
- Planifica ejecuta y evalúa proyectos de comunicación empresarial e institucional que permitan resolver con eficacia, problemas de índole

corporativa.

Falta de una visión estratégica y políticas para lograr una cooperación con los medios de comunicación (diarios, agencias de publicidad, asociaciones, etc). Esta situación descrita, si se ejecuta parcialmente, podría unificar y articular los criterios sobre el tipo de profesional que requiere la sociedad para su desarrollo.

b. Campo laboral

Se desempeña en:

- Medios de información y comunicación masiva. agencias y oficinas de publicidad y promoción, empresas de producción y / o difusión y comercialización de productos audiovisuales; instituciones y empresas del mismo rubro
- Instituciones públicas y privadas, así como centros y ONGs de investigación comunicacional.

La actitud de los sectores sociales ante la débil formación profesional prestada a los estudiantes, ha generado una desconfianza de los profesionales egresados en el momento de calificar para un puesto laboral.

2.2.6. Gestión de la comunicación interpersonal y configuración de Conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación - UNFV

Gestionar la comunicación interpersonal implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación basado en objetivos, intereses, sentimientos, valores, prioridades, creencias y hábitos para apoyar la labor de las organizaciones.

De acuerdo a esta premisa, se observa que en la Institución estudiada la gestión de la comunicación interpersonal y el manejo de conflictos se fundamentan en los siguientes hechos:

A) Aspectos Negativos

- Poca predisposición para promover la comunicación entre los docentes, alumnos y autoridades.
- No se facilita la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Falta reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- No se crean espacios de información, participación y opinión de los docentes y alumnos
- Desconocimiento de la cultura de la organización.
- No existe una definición precisa y cualitativa de los puestos, roles, tareas y funciones de los intervinientes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

- Falta la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
- La mayoría de docentes y alumnos declara que, de no ser por la presencia de sus amigos, dejarían de sentirse a gusto en la Institución Educativa Superior.
- A pesar de afirmar su compromiso con la Institución, alguno de los intervinientes no demuestra su sentido de orgullo y pertenencia ya que evita hablar de la Escuela profesional por considerar que esta proyecta una imagen negativa hacia la sociedad.

B) Aspectos Positivos:

- ✓ Las informaciones oficiales llegan en el tiempo establecido a través de los canales definidos, sirviendo para esto la red de comunicación formal.
- ✓ El flujo de comunicación predominante en la Escuela profesional es el vertical descendente
- ✓ La mayoría de los mensajes son transmitidos a través de canales formales, aunque existe también la presencia de canales informales en menor grado como el encuentro en los pasillos, a la hora del almuerzo o reuniones informales.
- ✓ Se evidencia la presencia de las siguientes herramientas de comunicación interna.

- Intranet
- Periódicos murales
- Memoria institucional
- Reuniones formales e informales.
- Boletín “El Reportero”

Cabe mencionar, que en contraposición a lo señalado anteriormente, esta casa superior de estudios atraviesa por una crisis que se expresa en un caos generalizado en los niveles académico, administrativo y normativo que afectan su institucionalidad, ahora amenazada a convertirse en una entidad que sirve a apetencias de grupos locales con finalidades contraria a los cánones del sistema universitario (Desarrollo académico e investigación), lo que afecta la buena formación de los futuros profesionales e indirectamente a la sociedad y al país.

Estos hechos se expresan en los siguientes comportamientos²⁴:

- Las autoridades actúan con conductas antidemocráticas y abusivas contra los docentes, alumnos y personal administrativos que discrepan con los métodos de conducir esta casa superior de estudios, habiendo últimamente promovido de manera directa la suspensión de los procesos electorales para la institucionalidad de los representantes tanto estudiantil y docentes a los diferentes órganos de gobierno, como establece la Ley Universitaria

²⁴ Véase el Proyecto de Ley N° 4439/2010- Proyecto de Ley por el que se propone la reorganización integral de la Universidad Nacional Federico Villarreal de Lima – Exposición de Motivos. Págs. 3 y 4.

Nro. 23733.

- Asimismo, existe la superposición de función de las diversas autoridades, quienes alterando sus reales funciones y atribuciones invaden competencias para perpetrar actos de arbitrariedad y abuso.
- Existen docentes a tiempo completo que laboran en instituciones públicas y privadas abandonando el claustro estudiantil, situaciones que son conocidas por las autoridades de turno.
- Los decanatos, los departamentos académicos y escuelas profesionales de las facultades incumplen las normas legales y reglamentos internos vigentes sobre materia de control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal docente.
- No existen planes de estudios y sílabos actualizados de las asignaturas de todas las facultades.

Las mencionadas informaciones, se complementan con las descripciones del proceso de comunicación consideradas en los modelos que a continuación se presentan con sus respectivas explicaciones:

2.3. MODELOS DE COMUNICACIÓN

Se utilizó los siguientes modelos de comunicación como referente para fundamentar los objetivos de la investigación:

A) Modelos Antropológicos

Aunque desde sus comienzos la antropología se interesó por los procesos de comunicación involucrados en la vida social de las culturas estudiadas (lengua, leyendas, mitos, alfabetos, etc), le tocó a Levi-Strauss²⁵ en la década del 30 elevar el papel de la comunicación a un grado de máxima importancia explicativa, al elaborar, según Eliseo Verón²⁶ *“una teoría general de los fenómenos sociales como procesos de comunicación definidos por sistemas de reglas”*.

Dice Verón “En esta perspectiva, los fenómenos sociales se definen, pues, como lenguaje: las conductas, las instituciones, las tradiciones son mensajes que puedo decodificar”.

El origen del descubrimiento de que los fenómenos sociales responden a “códigos” de comunicación fue la investigación que Levi-Strauss realizó sobre las estructuras del parentesco en el Brasil, a partir de 1935.

Su propósito más inmediato es el de demostrar que todos los sistemas de parentesco que no sólo prohíben el matrimonio con cierto tipo de parientes (prohibición del incesto) sino que al mismo tiempo lo prescriben con otro tipo de parientes, pueden reducirse a un modelo básico axiomatizable consistente en un principio de reversibilidad de ciertas operaciones (reciprocidad), a partir del cual, especificadas la residencia y la filiación, pueden inferirse unívocamente las reglas empíricas observadas de estos sistemas.

²⁵ Ver Antropologie structurale en C, LEVI-STRAUSS, 1958

²⁶ VERÓN, Eliseo. Ideología, Estructura y Comunicación. Pág. 80

En otras palabras, "las reglas matrimoniales, entendidas como la sintaxis del intercambio de personas, confiere a éstas el carácter de unidades de significación",

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Levi Strauss extendió su descubrimiento a otras áreas de la vida social y llegó a distinguir, de acuerdo a Verón, tres niveles de comunicación social: comunicación de mensajes, "esto es, todos los productos simbólicos que operan sobre la base del lenguaje o de algún sistema codificado de signos"; comunicación de mujeres, "las formas de *organización del parentesco y el intercambio matrimonial*", y la comunicación de bienes, que equivale a la economía.

- Esto, en cuanto al contenido de los mensajes. En cuanto a la naturaleza de las estructuras de codificación y su relación con la vida de las personas de una sociedad, Leví-Strauss distingue también:
- Las estructuras vividas: normas que rigen la conducta de los individuos, tales como las del intercambio matrimonial
- Las estructuras actuadas: reglas de la conducta ritual, "donde las significaciones se desdoblán en secuencias temporales de conducta simbólica". (P. ej. danzas Indígenas para atraer la lluvia).
- Las estructuras concebidas: "sistemas de significación contenidos en 'textos' o mensajes que circulan en la sociedad y objetivamente diferenciables de la conducta".

Eliseo Verón advierte que "es fundamental tener presente que los sistemas de reglas que definen la comunicación social son inconscientes", y que, en muchos casos, "la significación consciente del comportamiento social oculta, en mayor o menor grado, los verdaderos mecanismos reguladores".

En síntesis, debemos a Levi-Strauss y a su "Antropología Estructural" una iluminación muy penetrante del papel de la comunicación como el instrumento fundamental de la organización de los componentes culturales, como auxiliar indispensable de la lógica inherente a la razón humana, sea de pueblos llamados "primitivos" o de sociedades llamadas "desarrolladas o modernas".

Los descubrimientos de Levi-Strauss fueron probablemente aprovechados por otro antropólogo, Edward T. Hall quien extendió el concepto de cultura como sistema de códigos, organizándolo alrededor de diez sistemas primarios de mensajes²⁷: 1) Interacción, 2) Asociación, 3) Subsistencia, 4) Bisexualidad, 5) Territorialidad, 6) Temporalidad, 7) Aprendizaje, 8) Juego, 9) Defensa, 10) Explotación (Uso de materiales).

En realidad, dichos estudios neutralizaron el carácter mecanicista de los modelos físicos, psicológicos y sociológicos hasta entonces dominantes. Por primera vez se extendió el concepto de comunicación a todo lo que el hombre hace o deja de hacer.

También, los siguientes modelos explican y permiten la configuración del presente trabajo de investigación.

²⁷ HALL, Edwar . T. El Lenguaje del Silencio. Pág. 106

B) Modelo socio-psicológicos

Se incluyen en esta categoría aquellos modelos que toman en consideración factores personales y sociales.

Tenemos así el modelo “funcional” de Ruesch y Bateson²⁸ (Psicólogo y Antropólogo, respectivamente). Establecen cuatro niveles de comunicación:

Intrapersonal (I)

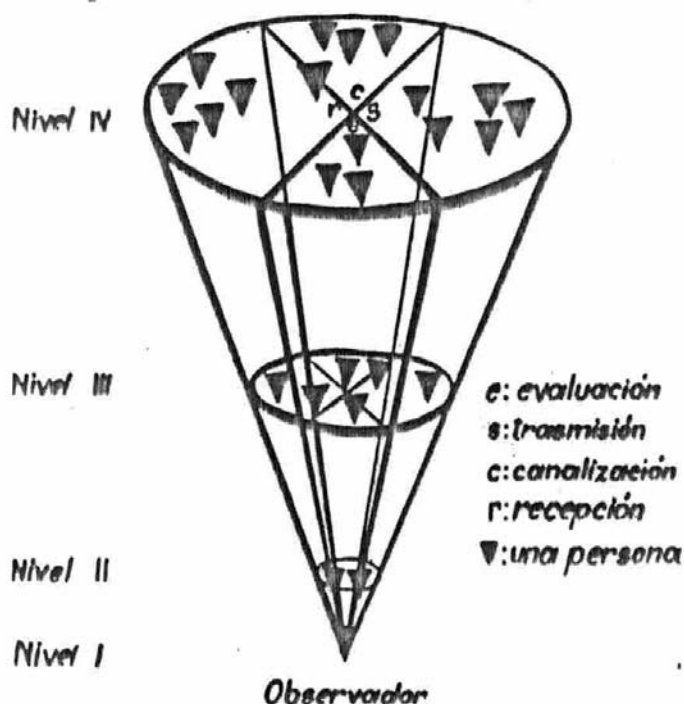
Interpersonal (II)

Grupal (III)

Cultural (IV)

Contemplados desde el punto de vista del observador externo al proceso, ya que la intención fue aplicar el modelo al campo de la psiquiatría.

Gráfico 1



A partir de este esquema los autores explican las redes de comunicación

²⁸ RUESCH y BATESON. Comunicación. La Matriz Social de la Psiquiatría. Pág. 135

posibles en cada uno de los niveles.

Intrapersonal, la visión del observador está limitada por sí misma y las funciones de comunicación se encuentran dentro de él. Es decir, que el conocimiento de los aspectos internos de sí mismo: acceso al universo emocional interno, a la sucesión personal de sentimientos. Incluye la integridad personal, particularidad humana que se fortalece a través de la autoestima, la identidad, la autonomía, la humildad, la empatía, la capacidad de diálogo y los valores, factores indispensables para la construcción de contextos estables.

En interpersonal, el campo perceptual es ocupado por dos personas. Se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

El grupal, ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo en busca del cumplimiento de sus metas.

En el cultural, un concepto común que tienen los individuos (yo con los otros, el contexto y el medio), pasa a ser un saber compartido y que se transmitirá de generación en generación, manteniendo así las tradiciones de cada cultura, estableciendo de esta manera una serie de costumbres definidas.

También, Dance²⁹ aplica el pensamiento socio-psicológico a la

²⁹ Véase “Planificación y Comunicación” en BORDENAVE, Carvalho. Pág. 80.

comunicación en la teoría del “interaccionismo simbólico”, con el aporte (según el mismo autor) de Durkheim y Simmel en Europa y Cooley, Dewey, Mead y Burke en América del Norte.

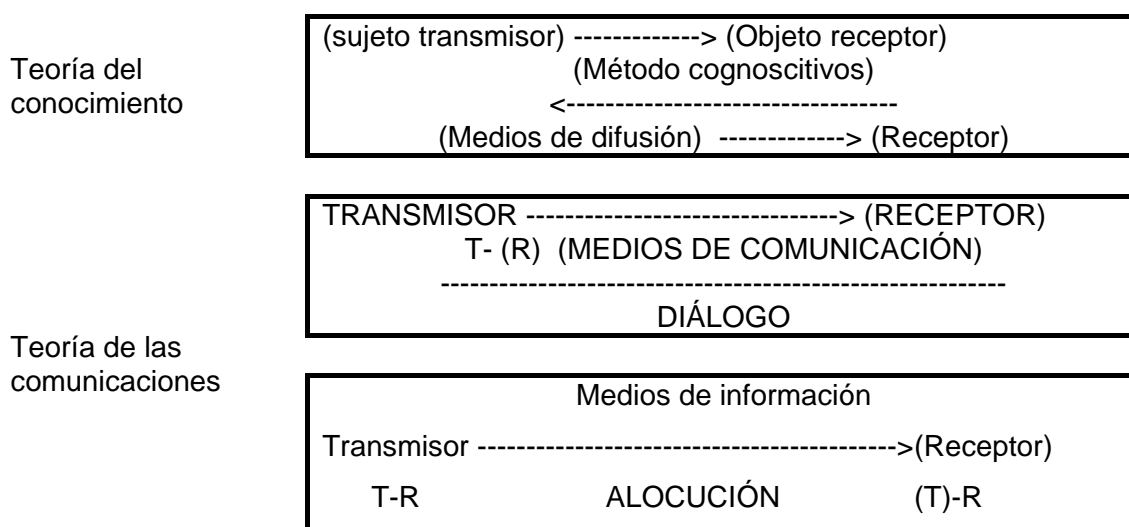
Básicamente la idea que les preocupaba a ellos era el “orden social” de allí el interés por la comunicación como un “acto social”, que a su vez es conformado por otros dos elementos, situación social y objetivos sociales. El fin de este proceso de comunicación deberá garantizar el orden social.

George H. Mead³⁰ afirmó “que la mente y la personalidad emergen en la experiencia social mediante la comunicación”. Se extrae de ello que el individuo humano es una persona sólo porque mediante el lenguaje, se torna un objeto para sí mismo en el sentido en que los otros son objetos para él, y de esta manera sus experiencias sociales no son privadas. Según este autor, sin la comunicación, el hombre no podría formar su personalidad.

En América Latina, Antonio Pasquali³¹ desarrolla este enfoque socio-psicológico distinguiendo la relación de comunicación, de la relación de información y, ambos, de la relación del conocimiento.

³⁰ Véase “Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Públicas” en MURIEL Y ROTA. Pág 75.

³¹ Antonio Pasquali “Sociología y Comunicación”. Pág. 19.

Gráfico 2**Información - comunicación - conocimiento**

Para distinguir comunicación de información, Pasquali introduce el coeficiente de comunicabilidad de los polos presentes (T y R). En este sentido, define comunicación como el intercambio de mensajes con posibilidades de retorno no mecánico entre polos igualmente dotados, e información como el envío de mensajes sin posibilidad de retorno. En relación a conocimiento transmisor, sería la persona que conoce y receptor el objeto conocido, de una manera un poco artificial.

De la oposición entre comunicación e información, Pasquali deriva un demoledor ataque al carácter unilateral de los medios, equivocadamente llamados de comunicación de masas. Asimismo, tiene expresiones bastantes duras sobre la relación de información, en tanto ésta petrifica al receptor en estado de cosa, ya que la unilateralidad de la información constituye la más sutil forma de manipulación.

A continuación vamos a referirnos al modelo que más se acerca a lo que

conceptuamos como comunicación interpersonal en las organizaciones, y que resume en su contenido los aspectos teóricos que seleccionamos.

El mismo que ha sido reformulado, considerando la esencia informativa de sus autores, nos referimos al:

C) Modelo de percepción y comunicación

G. March y H.A. Simon señalan la importancia de la interacción bilateral con los otros, y de la percepción y comunicación como dos variables que más influyen en dicho intercambio³².

Los procesos de percepción y comunicación forman un sistema. La comunicación depende de la percepción y ésta de los estados internos, externos o ambientales. Lo interno está referido a las creencias y objetivos de cada persona. Lo externo está conformado por todo lo ambiental, comprende la educación, los hábitos de lectura, las aficiones y otras actividades en las horas de ocio. Ambos estrechamente relacionados. Los dos aspectos determinan la forma como vemos el mundo, debido a ello difícilmente podemos ser objetivos, en el mejor de los casos podemos reconocer cuales son algunos de nuestros prejuicios.

La percepción y la comunicación son los cimientos sobre los que descansa el comportamiento personal y tienen importantes consecuencias en la organización.

³² Véase "El comportamiento Humano en la Organización" en HUSE Edgar y BOWDITCH James, pág. 95.

La percepción es el proceso por el cual las sensaciones que ingresan al sistema sensitivo se organizan, para convertirlo en algo significativo para nosotros. Ello permite considerar el mundo exterior como algo coherente, algo que comprendemos y podemos enfrentar.

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, cuidándose que el emisor realice una emisión correcta del mensaje y el receptor lo reciba sin distorsiones. Precisamente el modelo, se interesa en conocer los posibles conjuntos perceptivos, filtros o ruidos que pueden ocasionar obstáculos a la comunicación eficaz.

Examinando la percepción, tenemos que dos personas pueden recibir los mismos estímulos visuales y auditivos y percibir de modo diferente, es decir la sensación es lo que ingresa al sistema sensitivo y la percepción es como se organiza esta información. La forma en que se organizan las sensaciones tienen dos aspectos: a) Los hechos y b) singularidad de captación. La variación perceptiva surge porque cada persona es distinta, influyendo factores como lo fisiológico, las experiencias familiares, las culturas, etc.

Los individuos para reducir los datos recurren a varios mecanismos que les evita sentirse inseguros ante la avalancha de información, estos recursos son importantes de conocer para comprender su comportamiento muchas veces bastante especial, pero predecible. Dichos mecanismos llamados también conjunto perceptivo son:

- a) La estereotipación, que se refiere a las generalizaciones utilizadas para clasificar grupos de personas o hechos. Esto puede ser útil para no entrar en detalles a veces intrascendentes, pero también puede originar apreciaciones inexactas.
- b) El efecto de “halo”, consiste en usar un rasgo particular favorable o desfavorable para concluir sobre lo demás. Ejemplo, si se opina sobre el error de una persona que creemos inteligente, se dice “errar es humano”, pero si lo realiza alguien al que consideramos estúpido, decimos “que se podía esperar de él”.
- c) Proyección, en este caso atribuimos nuestros propios sentimientos a otra persona, un caso típico es cuando tanto los obreros como los patrones atribuyen su propia desconfianza y malicia al grupo contrario.
- d) Espectabilidad, es el proceso por el cual la persona hace que ocurra lo que desea que ocurra también se ha llamado a ésta profecía de autosatisfacción, un ejemplo claro es cuando nos dicen de alguien que es muy inteligente, vemos resultados que a veces son ponderados por nosotros, no teniendo nada que ver con el posible grado de inteligencia del individuo.
- e) Percepción selectiva, se refiere a que una persona extrae conclusiones injustificadas de una situación, tomando parte de la información que recepciona.
- f) Defensa perceptiva, una vez que se ha establecido el modo de ver el mundo, tendemos a aferrarnos a estas características, es difícil liberarse de ello.

Estos son sólo algunos de los procesos que afectan el comportamiento de la persona en una organización, lo que significa que debemos comprobar continuamente nuestras percepciones y suposiciones y obtener

retroalimentación, es decir comprobar también a la otra persona. Por consiguiente cada persona actúa de un modo que tiene sentido para ella misma, por ello es importante conocernos a nosotros mismos y a los demás.

Hemos visto que los factores perceptivos influyen considerablemente en lo que se comunica, ahora nos referimos a otros aspectos relacionados con el proceso de comunicación como son:

- a) Naturaleza de la información, se refiere a la cantidad de datos recibida, la forma en que se presenta y percibe y, el proceso de retroalimentación. Lo primero se conoce como “sobrecarga” y produce una serie de reacciones en el receptor, como dejar de advertir la información, olvidarse de lo que tenía que hacer, incurrir en errores, demorar, emitir parte de la descripción del hecho, generalizar las categorías del mensaje, evitar deliberadamente la información (“meter la cabeza en la arena”) y por último designar a otra persona a que se responsabilice de la sobrecarga.
- b) Forma como se presenta y percibe la información (comprensión), tiene que ver con aquello: “lo que no se dice es tan importante como lo que se dice”, es decir, la interacción de la comunicación verbal / no verbal, puede generar una serie de significados distintos.

La retroalimentación es un modo de comprobar hasta qué punto se ha comprendido la comunicación, el emisor se informa de lo dicho..

- c) Influencias de la estructura del grupo en las comunicaciones, se parte de la existencia hipotética de diversas estructuras de los grupos, hecho que nunca es tan claramente definido en la realidad. Unos patrones de comunicación son lineales, otros circulares, y otros forman un patrón estelar sobrepuesto a un círculo. En una red circular la velocidad informativa es lenta y la exactitud deficiente, sin embargo se observa en las organizaciones que adoptan este patrón, la moral alta a diferencia de la organizaciones donde la comunicación es unilateral, la información tiene gran velocidad y exactitud, pero la moral es baja.

Consideramos también que en una organización una gran cantidad de comunicación tiene lugar en el ámbito informal o de “rumor”, de allí es importante utilizar ambos para crear una red más abierta de comunicación enlazando algunas partes de la red formal con la informal.

- d) Efectos del “clima”, en materia de comunicación Gibb³³ ha descrito dos tipos fundamentales de clima, el que amenaza al receptor o lo pone a la defensiva y el que es sustentador, por ejemplo: en lugar de calificar algo negativo se puede realizar una observación descriptiva. La espontaneidad y el interés sincero (empatía) por el receptor son sustentadores.

Según el psicoterapeuta Rogers³⁴ otro impedimento para escuchar son las emociones intensificadas, las observaciones evaluadoras, y los grupos

³³ J.R. Gibb “Comunicación Defensiva”. Pág. 7.

³⁴ Véase “El comportamiento Humano en la Organización” en HUSE Edgar y BOWDITCH James”. Pág. 42.

grandes. Sugiere, para evitar esto hay que escuchar con interés, tener comprensión y una mente libre de prejuicios.

Todos los planteamientos anteriores, tendrán sentido si los ubicamos, dentro de nuestro objetivo final que lo constituye la mejora de la institución; en esta perspectiva nos interesa introducir el “desarrollo organizacional” (DO), que significa en esencia un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver sus problemas internos.

El DO se orienta hacia la integración de las necesidades y fines de la organización con las necesidades de los individuos en materia de participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo.

El esfuerzo para lograr esto debe ser reflexivo y consciente, no existen fórmulas para aplicar un plan de DO, ya que los problemas, la tecnología y la cultura difiere de una organización a otra, por lo que se debe apoyar las acciones de investigación permanente de las necesidades, objetivos, valores, etc. Presentes en la organización.

Unido a lo anterior retomamos el enfoque sistémico, ya desarrollado, para hacer hincapié que la organización es un sistema total de subsistemas interrelacionados o interdependientes y que el DO utiliza la teoría sistémica para lograr un enfoque integral.

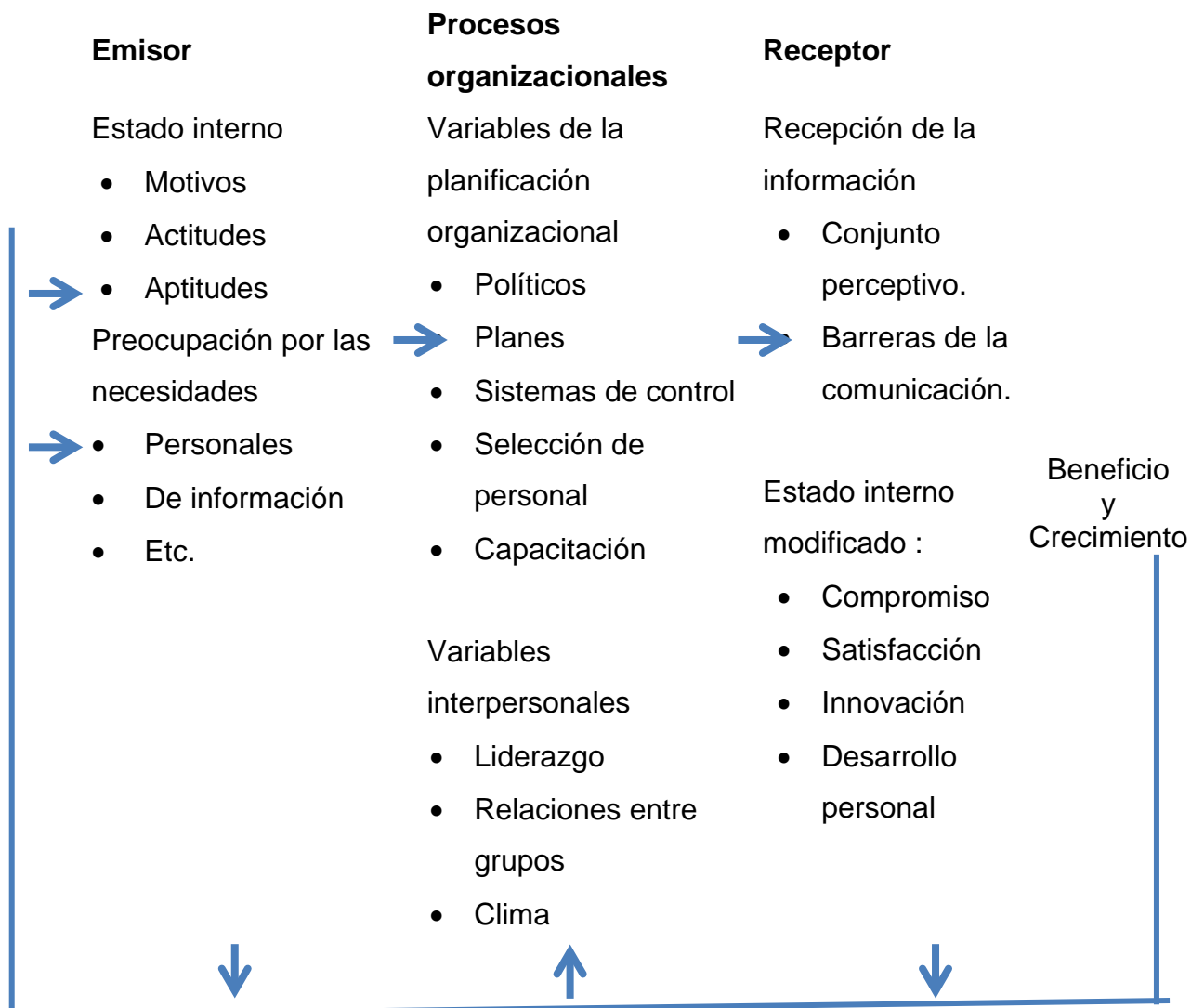
Una organización deberá cumplir algunas características para ser considerada eficiente y eficaz, lo primero se refiere a la buena utilización de recursos para producir un producto, y la eficacia se observa cuando alcanza sus fines y objetivos.

Ambas hacen que se la califique de organización competente. Dichas características incluyen los siguientes elementos.

- Adaptabilidad; la organización deberá reaccionar con rapidez y resolver los problemas que generan los cambios tanto externos como internos.
- Sentido de la identidad, clara comprensión de la orientación de la organización de sus fines y objetivos así como de la medida en que coinciden las percepciones de los miembros.
- Capacidad para comprobar la realidad, las organizaciones deben aumentar su aptitud para verificar la realidad y percibir las exigencias cambiantes de la organización y de sus miembros.
- Necesidad de integración, debe existir algún mecanismo para que los diversos subsistemas de la organización sientan que laboran juntos, es decir complementándose.

Gráfico 3

ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA ORGANIZACIÓN



El contexto interactivo parece bastante claro. Una conversación cambia de tono con un hábil quiebro de uno de los dialogantes. En los grupos y organizaciones; la influencia individual sobre el contexto parece más difícil, sin embargo, las personas con suficiente poder pueden cambiar, costumbres, introducir leyes nuevas, proponer al conjunto líneas de acciones novedosas. Un sector de los que intervienen puede incidir

sobre el estilo de la universidad. El medio social condiciona a los individuos. Pero, en mayor o menor medida, la acción individual también ejerce su influencia sobre el medio social, estableciéndose así un círculo entre el agente y el medio social. No es un círculo vicioso, sino más bien una retroalimentación, una mutua influencia dialéctica.

En el presente estudio se analiza a la organización como medio social, que condiciona el proceso de comunicación.

2.4. ENFOQUE TEÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN

A lo largo de la historia, los hombres se han preocupado por estudiar los problemas de las organizaciones y las diversas formas de administración, entre ellas la imperial, militar, eclesiástica y gubernamental. Para entender este proceso presentamos la evolución de la teoría³⁵.

A) Teoría económica clásica

Impulsada por Adam Smith y David Ricardo³⁶. Sus investigaciones influyeron en el pensamiento y la acción administrativa, y proporcionaron una base racional para la operación de las empresas en la sociedad.

Sus enfoques se basaron fundamentalmente en que las empresas debieran adaptarse a las fuerzas del mercado en una economía competitiva.

Esta teoría considera a la empresa a partir de las personas que toman

³⁵ BOBADILLA DÍAZ, Percy y Luis DEL AGUILA RODRÍGUEZ. Planificación Estratégica para ONGs. Evolución de la Teoría Administrativa y de las Organizaciones. Págs. 15 - 17.

³⁶ Véase. Ibid. Pág. 15.

las decisiones, transforman insumos en productos, maximizan sus utilidades y logran sus objetivos de manera racional. Estos enfoques han sido criticados por su énfasis en la racionalidad del “hombre económico”, el cual orienta sus intereses a partir de sus necesidades de orden material.

Por el contrario las personas y las organizaciones también orientan sus acciones hacia otro tipo de racionalidades diversas y complejas, como, por ejemplo, la racionalidad que enfatiza los valores de la naturalidad altruista, religiosa, política entre otros. En el caso de las empresas que tienen responsabilidad social no solo se busca maximizar utilidades; sus objetivos son bastante más amplios, por ejemplo, crear puestos de trabajo, satisfacer necesidades sociales, contribuir al desarrollo mediante el pago de impuestos, etc.

B) El Modelo burocrático

Este modelo fue propuesto por el sociólogo alemán Max Weber³⁷, uno de los fundadores de la sociología moderna. Su trabajo ha contribuido en forma notable al pensamiento económico, social, político y administrativo de los últimos años.

Para Weber, la burocracia es la forma que utilizan las organizaciones complejas y modernas para trabajar de manera efectiva y eficiente. Las características del modelo son:

³⁷ También véase. Ibid. Pág. 16

- Establecimiento de reglas y normas de carácter impersonal para definir los derechos y obligaciones de cada puesto en la organización.
- La selección y promoción del personal de acuerdo a sus capacidades y competencias técnicas.
- La división del trabajo a partir de la especialización de funciones y complejidad de las organizaciones.
- El establecimiento de salarios para que el trabajador dependa de la organización y su finalidad y no de los intereses de otros factores externos.
- Definición de jerarquías para establecer subordinación y mando.

El modelo burocrático responde a organizaciones que surgieron en el proceso de desarrollo industrial. Sin embargo, en las sociedades de la tercera ola, basadas en la información y el conocimiento, estos modelos presentan limitaciones debido al achatamiento de las estructuras, la distribución del poder, la delegación de responsabilidades, la reducción del tamaño de las organizaciones para adaptarse rápida y eficazmente a las nuevas exigencias del mundo globalizado.

C) La Teoría de la administración científica

Fue impulsada por Frederick Taylor (1856 – 1915)³⁸. Sus características más relevantes son el valor del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que el hombre tenía que cumplir un rol social. La propuesta de esta teoría destaca la planeación, el control del tiempo, la

³⁸ Véase. Ibid. Pág. 16.

estandarización del trabajo y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo en busca de la mayor productividad.

La administración científica puso mayor atención en los enfoques micro-organizacionales y solo privilegió los aspectos relacionados con la optimización de las operaciones. En este sentido, la crítica principal es porque no ubicó a la organización dentro del entorno económico, político y social que influía en su desarrollo.

Además, consideró al trabajador como una persona que orientaba sus expectativas hacía el mínimo esfuerzo, sin tomar en cuenta otros factores que influían en esa problemática, como por ejemplo el miedo al desempleo, los problemas salariales y el reconocimiento del factor humano (Liderazgo, motivación, cultura organizacional, entre otros).

D) La Teoría del proceso administrativo (o Teoría tradicional)

Henry Fayol³⁹, industrial francés, fue el primer impulsor de esta teoría en 1916. Por sus aportes es considerado el padre de la Teoría administrativa. Definió a la administración a partir de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

Desarrolló catorce principios capaces de adaptar a varias organizaciones: división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al

³⁹ También véase en Bobadilla Díaz. Pág. 17

interés general, remuneración justa, línea de autoridad, orden, equidad, conservación del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

Esta teoría fue criticada por la rigidez de su enfoque y por otorgar poco reconocimiento al factor humano.

E) La Teoría de la administración pública

Woodrow Wilson, Herbert Simón, Richard Scott, entre otros⁴⁰, fueron los impulsores de esta teoría, que también contribuyó a la teoría administrativa con sus conceptos de efectividad y eficiencia en el gobierno, a través de una mejor administración financiera y de personal y de una planeación y control más efectivos. Sin embargo, no ha sido posible alcanzar su planteamiento de separar su quehacer político de la administración pública.

F) El Enfoque de sistemas y contingencias

Fue planteada por Kast, Freemont y otros autores.

Surge como respuesta a los enfoques administrativos y organizacionales precedentes. Según esta teoría las organizaciones son sistemas complejos y abiertos, es decir, que están permanentemente en interacción con el medio ambiente en el cual se desenvuelven⁴¹.

En tal sentido, las organizaciones pueden ser también consideradas como sistemas de transformación que reciben de su entorno social entradas o inputs (material, dinero, esfuerzo humano, información), los cuales son

⁴⁰ Ibid. Pág. 17

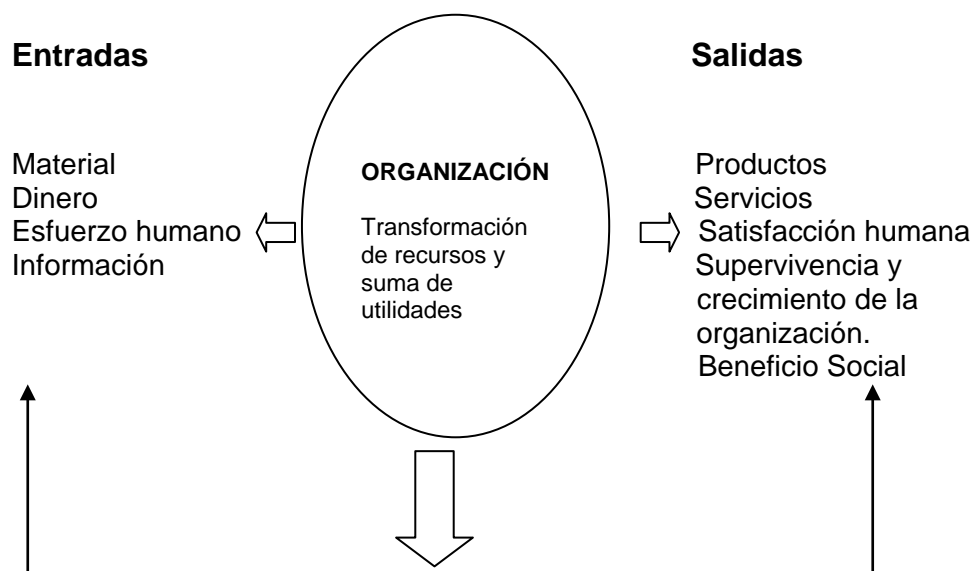
⁴¹ KAST Freemont y otros autores. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias, en el enfoque moderno: Concepto y sistemas de Contingencias. Pág. 73.

transformados en su interior para la obtención de productos o resultados denominados salidas u outputs (servicios, satisfacción humana, supervivencia, crecimiento de la organización, beneficio social).

A su vez, estos productos o resultados retroalimentarán el proceso reproduciendo el sistema organizacional en relación a las exigencias del sistema ambiental.

Gráfico 4

LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN



Entre el suprasistema ambiental y el sistema sociotécnico organizacional existe un nivel de dependencia que los teóricos califican como “contingencias”, en este caso la organización tiene límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea.

Es importante destacar que en el interior de las organizaciones hay una serie de subsistemas integrados, definidos en conjunto por los autores como sistemas socio – técnicos abiertos. Estos subsistemas son (ver Gráfico Nro. 6):

- Subsistema de objetivos y valores
- Subsistema técnico
- Subsistema psicosocial
- Subsistema estructural
- Subsistema administrativo

Esto quiere decir que las organizaciones se adaptarán a las exigencias del suprasistema ambiental de acuerdo a dos esquemas de relaciones:

1. la forma de organización estable mecánica y
2. la forma de organización adaptable orgánica.

La primera supone a las organizaciones en medioambientes estables y seguros, en los cuales estas tienden a una toma de decisiones programables y poseen un sistema jerárquico estructurado de manera estricta. En la segunda las organizaciones se desenvuelven en medios inestables y turbulentos, en los que toman decisiones y coordinan funciones mediante ajustes recíprocos siendo menos jerárquicas y más flexibles⁴².

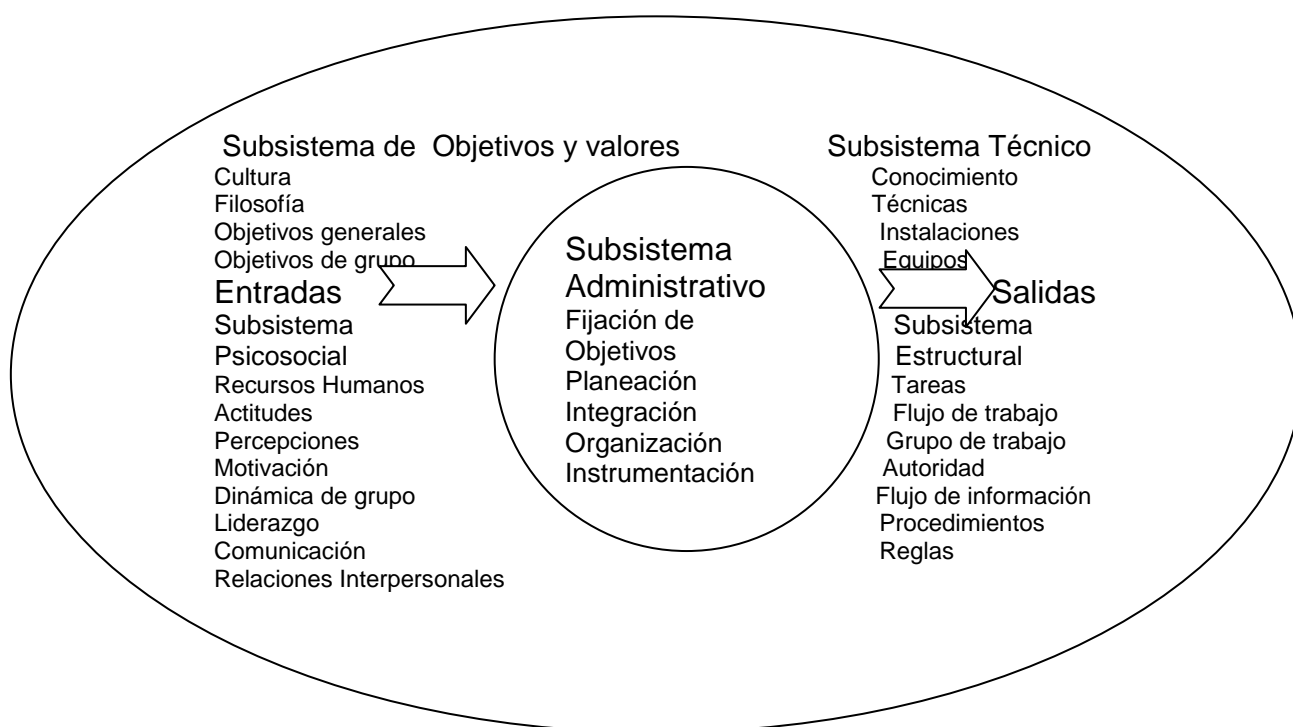
A pesar de los considerables aportes de la teoría de sistemas y contingencias, es necesario resaltar que las organizaciones no están delimitadas exclusivamente por sistemas contingentes, sino tienen una

⁴² Ibid. Pág. 74.

autonomía relativa frente a éstos dependiendo de sus capacidades, conocimiento e información, además de las estrategias que lleven a la práctica mediante juegos de poder en los cuales negocian su posición en el entorno social⁴³.

El siguiente gráfico se basa en la teoría “El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva” (Croizer; Michel; Friedberg 74).

Gráfico 5
SISTEMA AMBIENTAL



Así, entendemos a la organización como un conjunto de medios gobernados por una autoridad propia, para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada, es decir, las organizaciones con unidades colectivas de acción formadas para perseguir fines específicos,

⁴³ Para mayor información sobre la crítica a los enfoques de sistemas y contingencias véase el artículo de Croizer, Michel y Friedberg: "Las restricciones de la acción colectiva". Extraído de: El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Territorial Mexicana, 1987. Dos Capítulos de este libro han sido publicados en Percy Bobadilla Díaz. Compilador de Desarrollo Organizacional en OP. Cit. Págs. 158 y 185.

dirigidas por un poder, establecen una forma de autoridad y determinan el status y el rol de sus miembros. Una empresa, una entidad descentralizada, un hospital, una universidad, son organizaciones.

Una organización tiene, entonces, dos caras: se sitúa en un conjunto societal, como expresión particular y concreta de un sistema de acción histórica y de relaciones de clase y, de otra, es una actividad regulada por decisiones que emanan de su sistema político.

En este sentido, nunca se puede definir una organización únicamente por sus relaciones con su entorno, por cuanto ésta es también una unidad de decisión colocada en un ambiente histórico. Una escuela jamás responde totalmente a las exigencias de sus alumnos, así como la empresa no responde totalmente a las exigencias del mercado.

Por una parte, el sistema organizacional es cerrado: posee fronteras precisas en cuyo interior se aplican unas reglas y se ejerce una autoridad. Sus dirigentes tienen, pues, atributos de poder: hacia el exterior tienen la capacidad de hacer la paz y la guerra y, hacia el interior, la doble capacidad de integración y de socialización formal e informal. Entonces, ninguna organización puede ser totalmente institucionalizada; es decir, politizada sin desaparecer. Es siempre el centro de decisión.

Si bien es cierto una organización se define en relación con objetivos y fines externos, esta no se puede reducir a un conjunto de puestos al servicio

de objetivos definidos totalmente desde fuera. La adaptación al medio ambiente y la gestión interna son maneras por las cuales los objetivos se realizan y determinan.

En este sentido, una organización es siempre dependiente y autónoma a la vez. Es autónoma, en tanto es un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y normas internas de funcionamiento, pero depende de limitaciones técnicas y de objetivos sociales. Tiene a la vez una acción al exterior y al interior de si misma.

Por una parte, define sus objetivos y organiza intercambios; por otra, establece sus normas y mantienen su equilibrio, es decir, las relaciones entre sus partes que son compatibles con su integración y con la consecución de sus objetivos. Por sus objetivos, una organización pertenece más directamente a la sociedad, es decir, depende de su historicidad y su sistema político. A la inversa, los problemas de equilibrio interno son más definibles en términos de procesos de dirección.

Teniendo en cuenta estas cuatro dimensiones se puede distinguir organizaciones productoras, comerciales, administrativas y técnicas. Las primeras están gobernadas por sus objetivos, por su voluntad de alcanzar ciertos fines, de acrecentar la producción, sus beneficios o su poder. Las segundas están más preocupadas por sus intercambios con el exterior; es decir, su adaptación constante a un medio ambiente, a un mercado en permanente cambio.

Las terceras dan más importancia a la gestión administrativa, o lo que uno llama comúnmente organización., esto es, a su funcionamiento interno. Las últimas se preocupan de su coherencia técnica y profesional y del acoplamiento de los instrumentos de producción. Técnicos, comerciantes, administradores y dirigentes tienden, cada uno por su lado, a privilegiar uno de los elementos del sistema organizacional. Sin embargo, ninguna organización puede dispensarse a responder simultáneamente, los cuatro órdenes exigentes.

El sistema organizacional considera siempre la jerarquía de los sistemas sociales. Sería imposible pensar una sociedad sin empresas, sin escuelas, sin oficinas públicas, etc., pero de otra, no podría pensarse que una sociedad sea un agregado de organizaciones que negocian sus relaciones políticas para llegar a constituir una sociedad global.

El conjunto de organizaciones consideran sus particularidades, orientaciones sociales, culturales y relaciones de clases administradas por un sistema político. De ahí que las organizaciones no viven solamente en la sociedad, sino en medio de acontecimientos que ella produce y sufre.

Una organización innovadora privada está amenazada y cada vez más absorbida por la resolución de tensiones inevitables dentro de su funcionamiento. Inversamente, es imposible para una organización tomar iniciativas si no tiene algún modo de gestión de sus tensiones. Se habla aquí

de tensiones que oponen objetivos, normas, intercambios y equilibrio interno.

Esta interdependencia de la capacidad de iniciativa y gestión de las tensiones, está en las organizaciones porque esto marca su doble naturaleza: son unidades particulares de acción y pertenecen a un campo de historicidad y a una sociedad política; son a la vez sistema y unidad de acción.

2.4.1. El concepto de estructura de las organizaciones y sus implicancias para la comunicación

Aunque Fayol⁴⁴ prestó cierta atención a los procesos de comunicación, su concepto del rol de la comunicación en la organización se asemeja bastante al del modelo burocrático. La comunicación era en esencia, el proceso de mover la información hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando formal. La información y las órdenes, ambas competencias de la producción, eran básicamente el foco de las actividades administrativas.

También menciona la necesidad de la comunicación bidireccional y oral entre los gerentes y los subordinados, el flujo de comunicación se da, en esencia, de arriba hacia abajo. No obstante, Fayol estaba consciente del proceso lento en las grandes organizaciones y del elemento tiempo implicado en el paso informativo de extremo a otro de la línea.

Su principio del “puente” está diseñado para permitir la desviación de los canales formales cuando los gerentes del mismo nivel necesitan comunicarse

⁴⁴ Vèase Introducció a la Teoria General de la Administració en Idalberto CHIAVENATO. Pàg. 110

para efectuar una actividad común. Sin embargo, esta comunicación horizontal o entre iguales debe estar autorizada por los superiores inmediatos de ambos gerentes y debe limarse con la claridad al negocio en trámite o actividad conjunta.

Chester Barnard⁴⁵ indagó que una cadena de mando y una estructura formales no garantizaban el cumplimiento de las órdenes provenientes del nivel superior. Estos fueron los enunciados que sentaron las bases del reconocimiento de la importancia de los factores humanos en las organizaciones.

Barnard fue quien por vez primera desafió formalmente el supuesto de que una orden o comunicación: 1) se entendía, y 2) se acataba sólo por haber sido enviada a través de los canales adecuados.

De acuerdo a dicha premisa, los miembros de una organización se consideraron más como personas que como máquinas y se reconoció que sus necesidades, percepciones e intereses personales influían sobre la manera como actuaban dentro de una organización. Barnard fue en realidad el precursor del movimiento de relaciones humanas y la escuela de recursos humanos.

La estructura organizacional se refiere a la manera como se agrupan las personas, el trabajo y las actividades. La escuela clásica refleja un interés en el

⁴⁵ BARNARD, Chester. Functions of the Executive. Pàg. 89

concepto de estructura y lo ha manejado de diversas maneras. Por una parte, la escuela clásica trata la estructura vertical y las nociones de centralización, delegación de autoridad, tramo de control y jerarquía. Por la otra, se ocupa de la estructura horizontal y departamentalización, un subproducto directo de especialización y de la división del personal por línea / staff.

2.5. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Según David Berlo⁴⁶, el fin básico de la comunicación es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea, en otras palabras se trata de influir en los demás, en el medio y en nosotros mismos. Sin embargo, a veces se pierde el objetivo y nos preocupamos en los intereses personales y excluimos a nuestros interlocutores.

Una comunicación eficaz es el resultado de la transparencia, sinceridad, sentido de pertenencia y planificación de lo que se quiere lograr.

Según Bordenave⁴⁷, en las interrelaciones personales se distingue las siguientes funciones:

- A. **Expresiva**,.- Tiene en consideración que las personas no solo quieren recibir comunicación sino que desean crearla, expresando sus emociones, ideas, sentimientos, haciendo uso de una serie de medios, desde la simple conversación, la poesía, la expresión corporal, etc.
- B. **De relación personal**,.- En este acápite, el autor hace referencia a

⁴⁶ Berlo, David. "El Proceso de la Comunicación, introducción a la teoría y la Práctica". Pág. 38.

⁴⁷ BORDENAVE, Carvalho."Planificación y Comunicación". Pág. 221.

Maslow, quien manifiesta que una de las necesidades básicas del hombre es vincularse a un grupo mediante relaciones afectivas y esto se realiza a través de la comunicación. La frustración de esta necesidad es la causa más frecuente encontrada en casos de desajuste y psicopatología.

- C. **De Identidad.-** A través de la comunicación, el ser humano encuentra su identidad como persona. Existe una teoría denominada interaccionismo simbólico, que atribuye a la comunicación la formación de la personalidad en base a la influencia de los demás.
- D. **De concientización.-** En esta parte, el autor cita a Paulo Freire, un educador brasileño, quien demostró que podía modificar las creencias centrales de una persona, mediante la comunicación participativa. Es decir, se le ayuda a descubrir su realidad, su propio potencial y las limitaciones estructurales y culturales que debían superar para desarrollarse como personas.
- E. **De diálogo.-** Sirve de vínculo entre grupos sociales y comunidades distintas. También para la relación directa entre el pueblo y su gobierno, complementando los canales políticos como el voto, partidos, leyes, etc.
- F. **Catalizadora del cambio social.-** La comunicación contribuye a promover y dinamizar el cambio social de maneras muy diversas, ya sea por la intervención del líder carismático, por la emulación recíproca, por el efecto de demostración o por la educación concientizadora.

Asimismo, para una mejor comprensión graficamos las funciones de

la comunicación humana de acuerdo a los siguientes aspectos:

Tabla 3

EXPRESIVA	UTILITARIAS	
	INFORMATIVA	PERSUASIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Saludar • Felicitar • Relajarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir información • Dar información • Organizarse para llevar a cabo alguna acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender una invitación • Negociar • Organizarse para llevar a cabo alguna acción
<ul style="list-style-type: none"> • Desahogarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir sentimientos y opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir sentimientos y opiniones
<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse a gusto • Pedir disculpas • Expresar emociones • Gozar la compañía de alguien • Compartir vivencias • Expresar sentimientos • Compartir sentimientos y opiniones 		

Fuente: El siguiente gráfico se encuentra en la obra “Comunicación Oral.- Para el Liderazgo en el Mundo Moderno”. Eileen MC. Entee, 1996. Véase su explicación en el acápite anterior.

2.5.1. MODELOS REFERENTES A LAS FUNCIONES DE COMUNICACIÓN HUMANA

A) Modelo de Secord y Backman (1964)

Menciona tres elementos en el proceso de percepción de la persona: la persona estímulo, las variables del perceptor y la impresión resultante.

Finalmente, se produce la convergencia de intereses y objetivos de los sujetos que se comunican; es decir, se convierte en una experiencia significativa para cada uno, las actitudes y comportamientos similares que comparten.

2.6 TEORÍA DE CONFLICTOS

El estudio del conflicto es central para la comprensión de las interacciones simbólicas interpersonales, grupales, organizacionales, internacionales, así como de la estructura social y cultural presentes en un lugar y tiempo determinados.

El conflicto es un fenómeno natural inherente a la condición del ser humano y se presenta en todos los tipos de relaciones, así como en sus diferentes niveles: el intrapersonal y el interpersonal.

En los diferentes tipos y niveles de conflicto existe una dinámica y unas características que son comunes a todos ellos, por eso es pertinente realizar un análisis conjunto y comparativo.

Es sabido que existen muchas definiciones de la palabra conflicto, que van de lo más abstracto (“un estado de desarmonía”), hasta lo más concreto: “el conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles”⁴⁸.

Por su parte, Hocker y Wilmot⁴⁹ definen al conflicto como “una pugna

⁴⁸ DEUTSCH, M. The Resolution of Conflict. Pág. 23

⁴⁹ HOCKER, J y W. WILMOT. Interpersonal conflict. Págs. 46 – 165.

expresada al menos entre dos partes interdependientes que persiguen objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de la otra parte en la obtención de sus objetivos”.

Podemos decir, entonces, que las personas se involucran en conflictos porque sus intereses o valores son confrontados, o porque sus necesidades están insatisfechas.

2.6.1. El carácter constructivo del conflicto

A través de la integración de las perspectivas, intereses, valores y creencias de las personas, los conflictos y su manejo adecuado representan un rol importante en la evolución y desarrollo individual y social. En este contexto el conflicto surge cuando una o más partes perciben el sistema actual como disfuncional. Al menos una persona está insatisfecha con la situación existente como para alzar la voz, con la esperanza y el deseo de ser capaz de introducir un cambio que represente un proceso en el cual nosotros mismos aspiramos alcanzar una nueva condición y autodefinición.

2.6.2. Niveles del conflicto

- Interpersonal
- Intrapersonal

Adicionalmente a la disputa interpersonal, casi siempre existe un grado intrapersonal en cada una de las partes involucradas. En la medida que estas buscan satisfacer diversos y, a veces, contradictorios intereses. Este conflicto interno se hace evidente por la confusión, inconsistencia o incongruencia de los

mensajes y planteamientos propuestos. En esta situación, la persona no ha logrado integrar sus “partes” o “voces” interiores, para alcanzar una cómoda y eficiente representación del conjunto de sus intereses personales.

2.6.3. Elementos. Fuentes o bases del conflicto

A) Elementos

- Necesidad de imponer la propia posición
- Incapacidad de reconocer y aceptar la posición del otro
- Interdependencia

B) Fuente

Christopher Moore sugiere que los conflictos se dividen en las siguientes categorías⁵⁰:

- Relaciones
- Valores
- Datos
- Intereses
- Estructuras

Por su parte, Schumpf, Grawford y Usadel categorizan a todos los conflictos en relación a cuatro necesidades psicológicas básicas⁵¹:

- Necesidad de pertenecer
- Necesidad de tener poder
- Necesidad de libertad
- Necesidad de divertirse

⁵⁰ MOORE, C. El Proceso de Mediación. Págs. 53 - 80

⁵¹ SCHUMPF, F. Peer Mediation; Conflict Resolution. Págs. 54 - 177

Desde otra perspectiva, apoyándose en la teoría de la organización, Pascale Well ubica todas las fuentes del conflicto en tres grupos fundamentales⁵²:

- Los conflictos que surgen de la interdependencia
- Los conflictos que surgen de diferencias en cuanto a objetivos
- Los conflictos que surgen de diferentes percepciones

Todos estos puntos de vista nos permiten comprender el conflicto y cada uno puede resultar práctico o eficaz en función de las características que presenten.

2.7. ENFOQUES DE CONFLICTOS

La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece individualmente con el nacimiento, se aprende a vivir haciendo uso de varias estrategias de supervivencia. La vida sin conflicto es una ilusión de corta duración. Si existiera este modo de vida estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. El desarrollo humano en sociedad se realiza por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenido insuficiente. Kelly comenta sobre este punto de vista:

La Escuela de las Relaciones Humanas no supo...reconocer la importancia de los conflictos como una fuerza creativa dentro de la sociedad... la idea de que los conflictos siempre son perjudiciales debe ser examinado con mayor detenimiento⁵³.

De acuerdo a esta premisa revisamos algunas teorías:

⁵² WELL, Pascale. La Comunicación global. Comunicación Institucional y de Gestión. Pág. 135

⁵³ KELLY, J. Make conflict work for you. Págs. 15 – 17.

2.7.1. Teoría de la estratificación social

Randall Collins (1996)⁵⁴, en su obra “Sociología del Conflicto” es altamente integrador porque tiene una orientación más micro que la “Teoría del Conflicto” de Dahrendorf y otros. Él dice: “mi contribución principal a la teoría del conflicto, fue añadir un nivel micro a esas teorías macro. Especialmente trato de mostrar que la estratificación y las organizaciones se basan en las interacciones de la vida cotidiana. Estas afirmaciones las hago basándome en las contribuciones de Goffman, Sacks, Schegloff. Llega a decir que estos teóricos guardan una relación con las teorías micro del interaccionismo simbólico y de la etnometodología”.

Su análisis del conflicto no parte de una perspectiva política, si el conflicto es bueno o malo, sino que se debe concebir en términos realistas como el proceso central de la vida social.

Además considera a las estructuras sociales como pautas de interacción y no entidades externas coercitivas. Es decir, el actor es quien crea y recrea constantemente la organización social.

Así, prefirió concentrarse en la estratificación social porque creía en una institución que exhibía muchas características de la vida entre ellas la riqueza, la política, las profesiones, la familia, los clubes, las comunidades y los modos de vida.

Con estas ideas, Collins analiza la estratificación desde la perspectiva

⁵⁴ Véase, RITZER, George. Teoría Sociológica Clásica. Págs. 7 al 12.

del conflicto, lo cual guarda más relación con las teorías fenomenológicas y etnometodológicas que con la marxista o weberiana, porque parten de varios supuestos: las personas son intrínsecamente sociables, pero también están predispuestas al conflicto en sus relaciones sociales; el conflicto suele producirse en el nivel de las relaciones sociales porque una o muchas personas tienen siempre la posibilidad de utilizar la coerción violenta en su interacción, creía que las personas buscan maximizar su estatus subjetivo y que su capacidad para hacerlo depende de los recursos disponibles.

El análisis de estratificación desde la perspectiva del conflicto se resume en tres principios básicos:

1. Las personas viven en mundos subjetivos auto-construidos.
2. Las personas pueden tener suficiente poder para influir sobre las experiencias subjetivas de un individuo e incluso controlarla.
3. Otras personas intentan frecuentemente controlar al individuo que se oponga a ellas por lo que resulta un conflicto interpersonal.

2.7.2. Visión tradicional del conflicto

La idea de que el conflicto es inevitable en la comunicación interpersonal es relativamente nueva. Tradicionalmente el conflicto se vislumbró de manera diferente. Se consideraba un signo de capacidad como una fuente de orgullo que en las organizaciones o en los grupos informales se presumiera sobre lo bien que se llevaba la gente, los pocos conflictos que surgían o incluso que la organización estaba libre de conflictos.

Asimismo, señalaban que este era malo, evitable y se relacionaba con el comportamiento de algunos individuos indeseables. El conflicto se asociaba con el enojo, la agresividad, la lucha física y verbal y la violencia: en principio, puros sentimientos y conductas negativas. “La gente agradable no pelea”. “Es mejor llevarse bien”. “No discutas delante de los niños”. “Si me quisieras no discutirías”. Según estos mensajes familiares, solo una persona mala discordaría, se enojaría o pelearía.

Por supuesto, los efectos negativos potenciales del conflicto son muy reales. A gran escala, las guerras entre las naciones son la máxima expresión del conflicto. A escala menor, pero no menos dolorosa, los divorcios, separaciones, renunciaciones, retiros psicológicos y relaciones belicosas son ejemplos del conflicto y lucha interpersonales.

Aunque esta concepción tradicional sobre los males inherentes al conflicto todavía persiste de diversas maneras, ha surgido una nueva visión que no es solamente negativa.

2.7.3. Visión contemporánea del conflicto

Joe Kelly⁵⁵ describe el nuevo conjunto de supuestos sobre el conflicto típico. Estos nuevos enfoques se basan en el concepto de que el conflicto es inevitable y está determinado por los factores estructurales dentro de la organización como parte integral del proceso de cambio. De hecho, es útil que exista cierto grado de conflicto.

⁵⁵ Ibid. Págs 7 - 12

Según dicho razonamiento, el conflicto es parte natural en el sistema comunicacional. Así, en algunos momentos o circunstancias, las necesidades, pensamientos, acciones y sentimientos chocarán con los de los demás. No existen dos personas tan parecidas e idénticas. Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino cómo se maneja el mismo. Aunque no pueda hacer nada respecto a su existencia, tal vez pueda alterarse la manera como se enfoca, se trata, se maneja y se resuelve.

2.8. CONSIDERACIONES PREVIAS DEL MANEJO DE CONFLICTOS

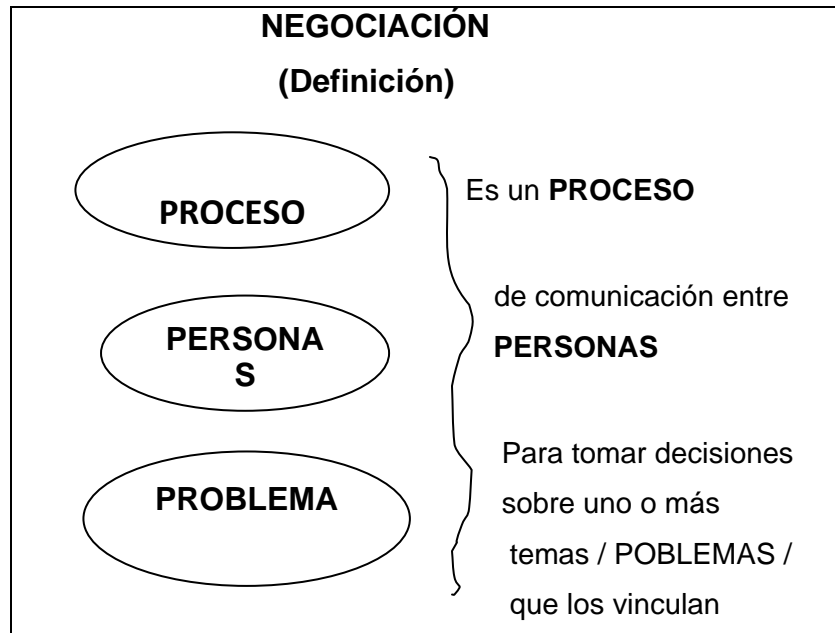
En términos generales y como una definición básica del manejo de conflictos, podemos subrayar que es un proceso de comunicación entre personas, quienes toman una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se deduce tres elementos: el proceso, las personas y el problema o tema con el que vamos a trabajar.

Estos tres elementos se articulan, para suscitar algún episodio en el campo de cada uno de ellos. Por ejemplo, si hay un cambio en las personas que conforman el grupo facilitador, si entra una persona y sale otra, entonces el manejo se reorienta para tomar decisiones de manera diferente. Esta premisa se explica con los siguientes gráficos sobre Negociación y Mediación. Material elaborado para el Manual de Gerencia Política. Editado por el Instituto Nacional Demócrata. (Francisco Diez 193).

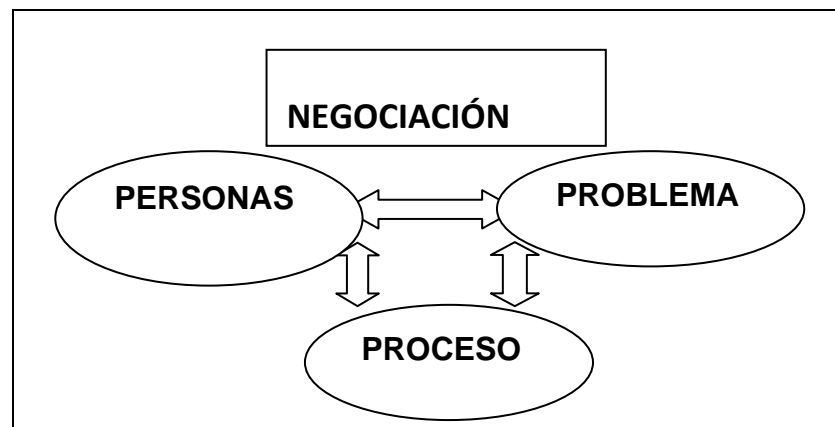
A) LA NEGOCIACIÓN SEMÁNTICA

Gráfico 6



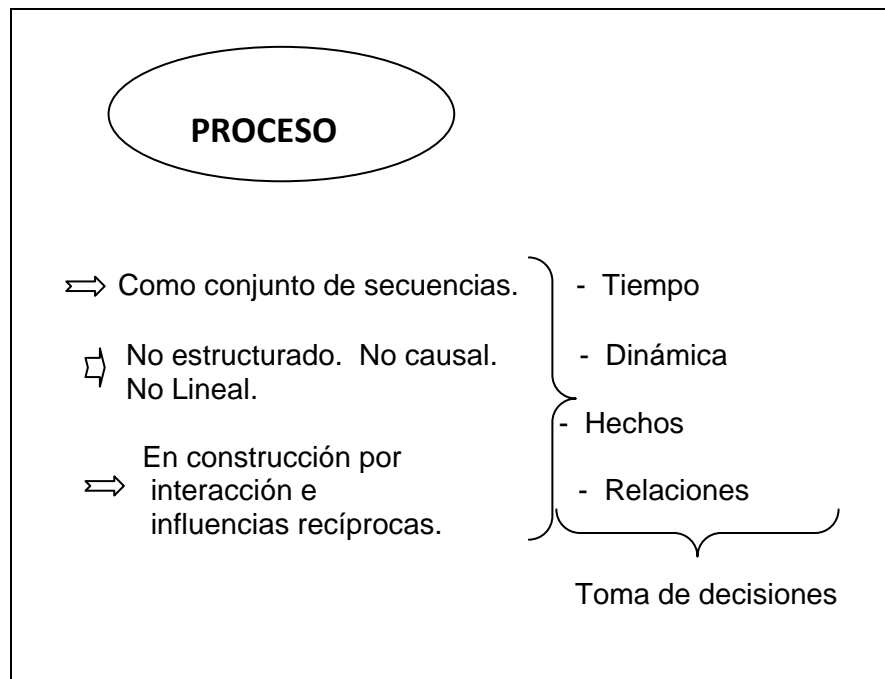
B) LA NEGOCIACIÓN FUNCIONAL

Gráfico 7



C) EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Es visto como un conjunto de secuencias e influencias recíprocas en tiempos y espacios definidos que permiten la toma de decisiones formales y reales.

Gráfico 8

El primer elemento al que nos enfocaremos es el proceso, al cual no estamos acostumbrados a mirar. En realidad la misma experiencia personal nos enseña que solo se aprende a mirar a los procesos cuando hay una predisposición de realizar una reflexión sobre lo que uno hace. Así, surge una interrogante: ¿Cuáles son los elementos que componen el proceso?

Primero, todo proceso tiene un conjunto de secuencias, no es algo que sucede en un instante. Por ejemplo, apretar el interruptor y encender la luz, nos muestra un proceso. Tanto hay un proceso que si hay algún cable cortado en algún lugar del circuito, el proceso no funciona y la luz no se enciende, por más que se apriete la tecla. Ocurre lo mismo en el manejo de conflictos, porque empiezan a encadenarse las secuencias unas tras otras. Este proceso, generalmente, no es estructurado como lo es el proceso lineal y causal, causa-efecto-encender la luz apretando la tecla.

Se construye por la interacción de las personas involucradas en el tema y por influencias recíprocas, tanto entre las personas que manejan el conflicto, como las influencias que esas personas facilitadoras reciban de otras personas.

Este proceso está compuesto básicamente por el tiempo, que es un factor fundamental en la realización del manejo de conflictos: cuánto tiempo tengo, de cuánto tiempo dispongo, cuánto tiempo se puede extender este manejo de conflictos, cuáles son mis tiempos límites, y por qué razones esos tiempos son límites. El tiempo es el elemento esencial.

La dinámica que va a tener ese proceso, personalizado depende de la interacción por influencias recíprocas. Esa dinámica puede ser de distintos tipos: por ejemplo, un grupo puede tener una dinámica muy fácil de consenso para tomar la decisión que está involucrada en el manejo de conflictos, o puede tener una dinámica en donde hay distintas opciones generando tensión para ser elegidas entre sí, o pueden tener una dinámica en donde no hay ninguna opción y se genera un vacío, y entonces se busca alguna forma para poder llenarlo. Si se piensa en lo que pasó en cualquier situación de manejo de conflictos, la idea de dinámica aparece clara. El tiempo y la dinámica, dentro del proceso, vinculan hechos y relaciones.

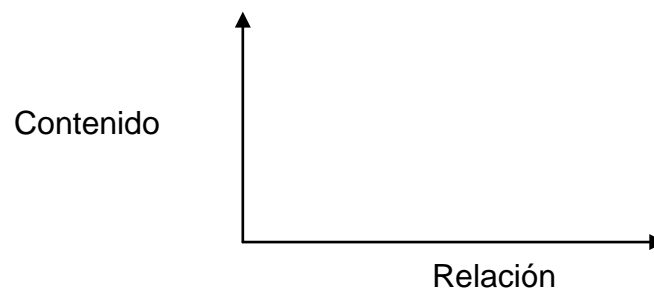
Hay hechos, inclusive en las más pequeñas situaciones de manejo de conflictos, que estructuran el tema a decir. Esto dependerá del modo cómo se maneja los conflictos y cuál es el contexto. En la medida en que los

facilitadores se presentan unos con otros y mencionan su nombre, están comenzando a construir una relación. Y verán que este es uno de los temas fundamentales en cualquier tipo del manejo de conflictos (quién apoyó la opción que yo di, quién dio otra opción que me pareció genial, quién dijo alguna otra cosa que incluía a todos, etc.). Entonces, se considera al manejo de conflictos como un proceso de toma de decisiones, y que incluye los tres elementos mencionados. Tener en cuenta a los actores, el proceso y el problema, permitirá el manejo adecuado de los conflictos en el esquema de cada una de las esferas correspondientes, y a la vez la diferenciación de los diversos campos de acción para así explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos.

1) Tensión

Gráfico 9

La Tensión del manejo de conflictos



En toda situación de manejo de conflictos hay una tensión, por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, importantes para los que manejan los conflictos. Entonces el contenido está representado en el eje vertical. Pero esas decisiones se deben tomar con otras personas, y eso es la relación, y la relación está representada en el eje horizontal. En todo manejo de conflictos hay una tensión muy natural y que

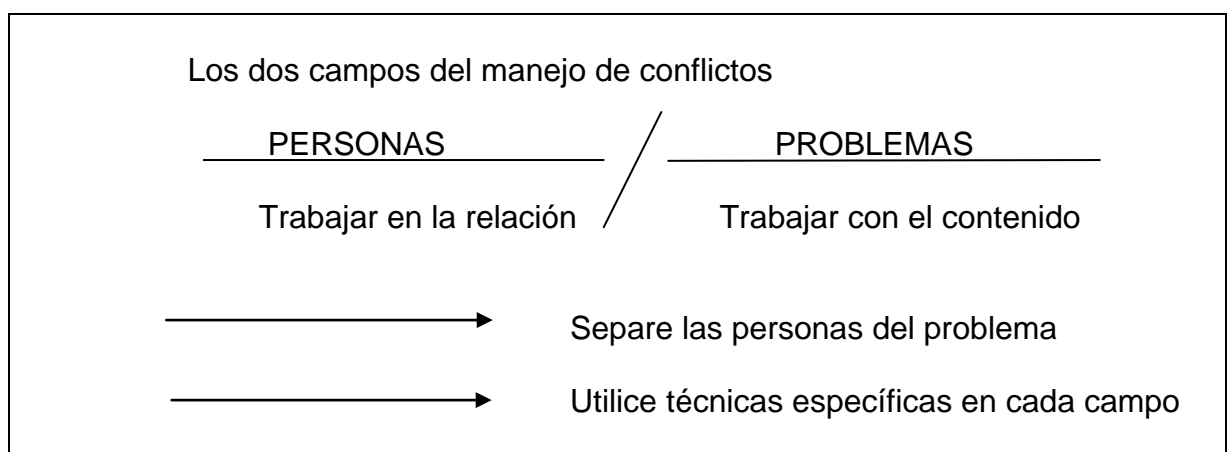
resulta de obtener lo más posible en la línea del contenido.

Entonces, uno de los dilemas básicos en el manejo de conflictos es cómo tratar esta tensión entre el contenido y la relación. Lo ideal sería trazar una línea diagonal que optimice los logros a nivel del contenido y los logros a nivel de la relación.

¿Cómo se hace para superar la tensión entre el contenido y la relación?, y ¿Cuál es el esquema de negociación de Harvard?. Simple: Separar las personas del problema, y tener siempre presente en el transcurso del manejo de conflictos. Se consideran dos campos: el campo de las personas, donde al que realiza el manejo de conflictos le gustaría construir una relación en cada interacción; y, por otro lado, el campo del problema, donde se tratará con el campo del contenido para ser lo más eficientes posibles.

a) PERSONAS – PROBLEMAS

Gráfico 10

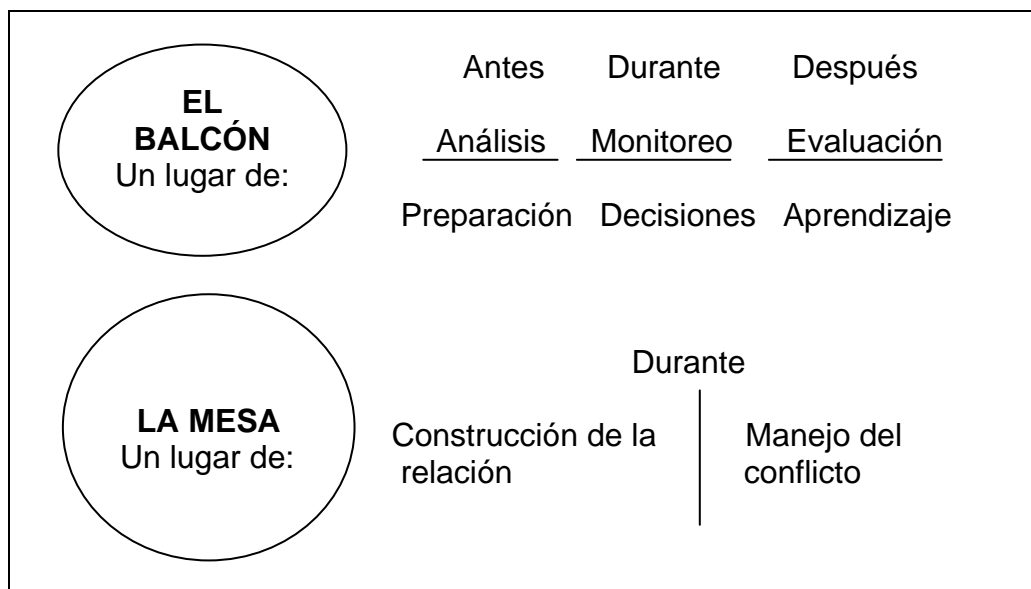


La idea es separar a las personas del problema y pensar en las técnicas específicas a desarrollar en cada uno de esos dos campos del manejo de conflictos.

Habitualmente, las cuestiones de relación y las emociones suelen predominar en el manejo de conflictos. Entonces, muchas veces, se pretende obtener satisfacción en el plano relacional, y se renuncia a los logros en el plano del contenido. Así, se renuncia a posibilidades para resolver el problema de manera más eficiente, porque hay problemas en el campo de la relación.

b) TÉCNICAS DEL BALCÓN Y LA MESA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Gráfico 11



El balcón es el lugar donde van a ir los que manejan el conflicto, antes de realizar dicha labor, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, hecho, personas que están involucradas y preparación para el manejo de conflictos. Después el facilitador podrá llevar esta experiencia del balcón a la vida real, esto es, los elementos adquiridos le servirán para el manejo de conflictos cotidianos

Gráfico 12

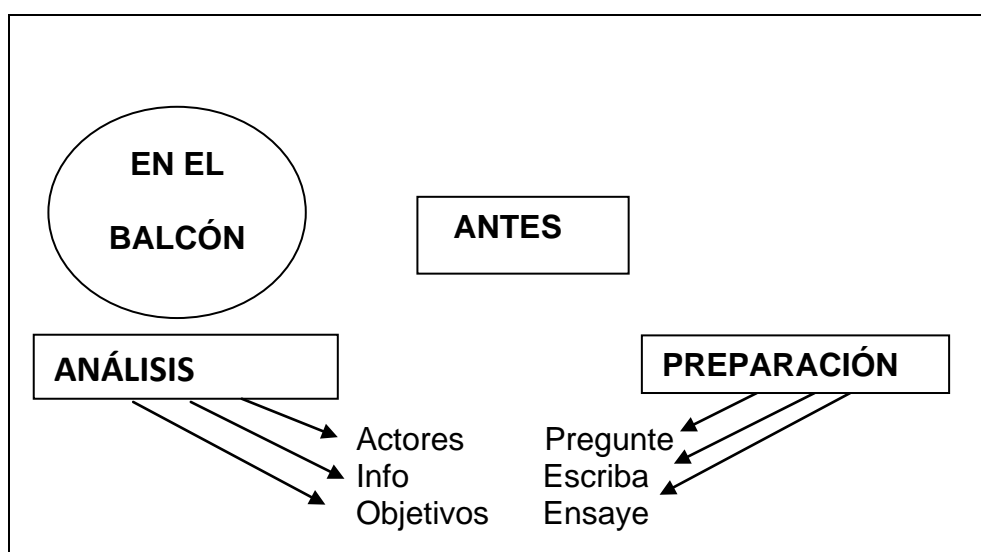
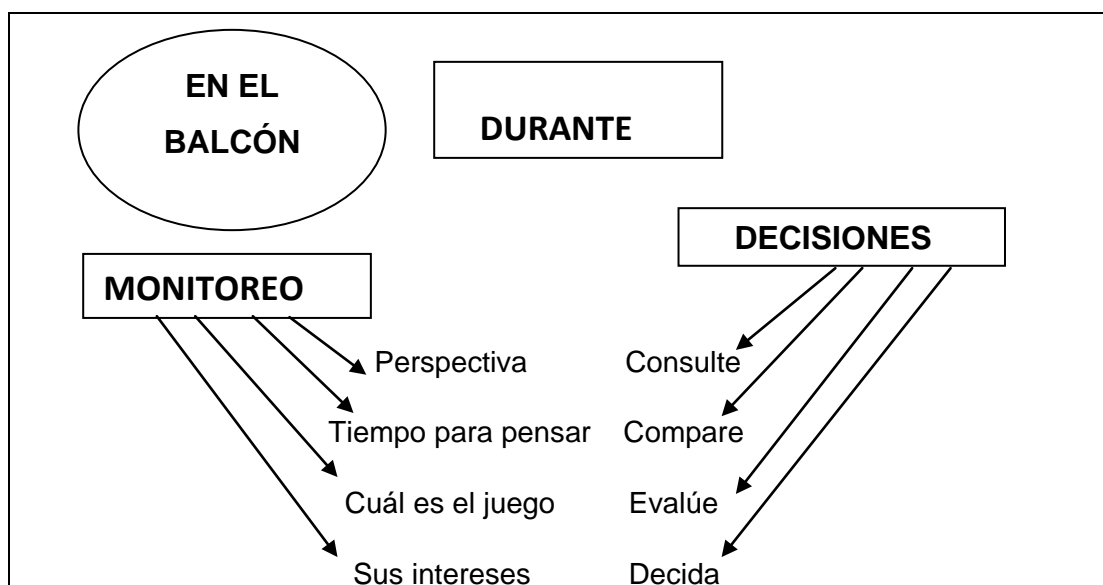


Gráfico 13

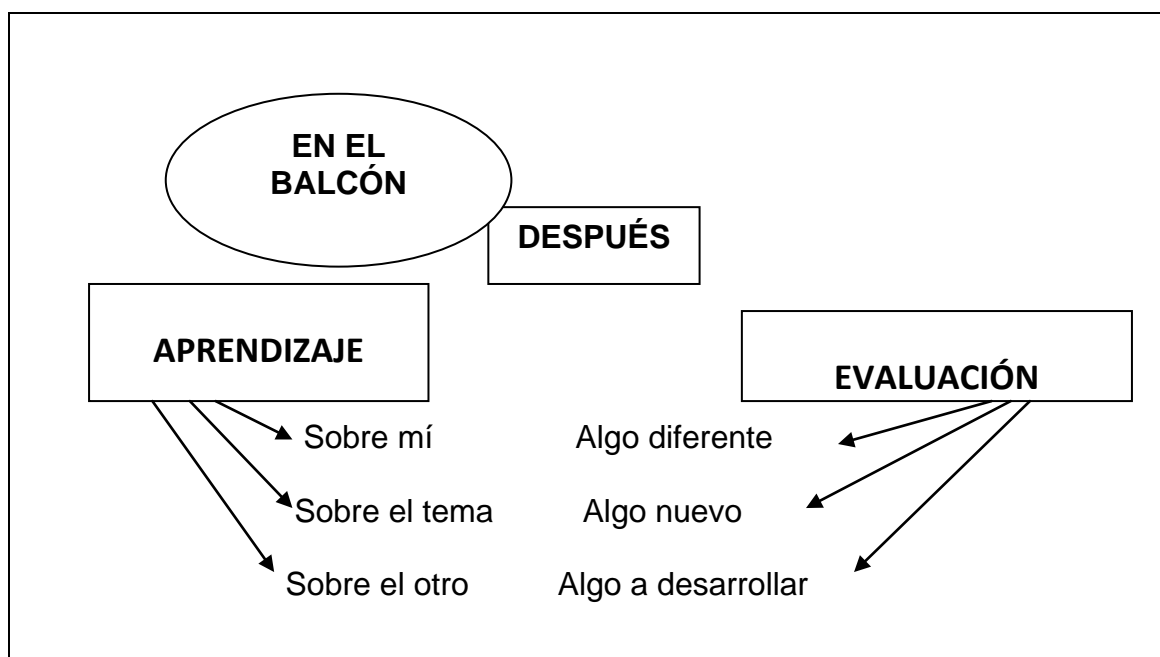


Durante el manejo de conflictos, quizá este es el tiempo más importante en el balcón y que generalmente no se acostumbra a hacer. Al principio, señalamos que usualmente se acostumbra a mirar procesos.

En algún momento el facilitador se preguntará qué está pasando allí, qué está sintiendo, qué está pasando con el otro, cuál es el juego que se está jugando, hacia dónde va esta conversación. Esta es el área del monitoreo.

La toma de decisiones, nunca se hace en la mesa sino en el balcón. Cuántas veces hemos tomado decisiones en la conversación, que luego nos ha ocasionado malestar porque no evaluamos suficientemente.

Gráfico 14

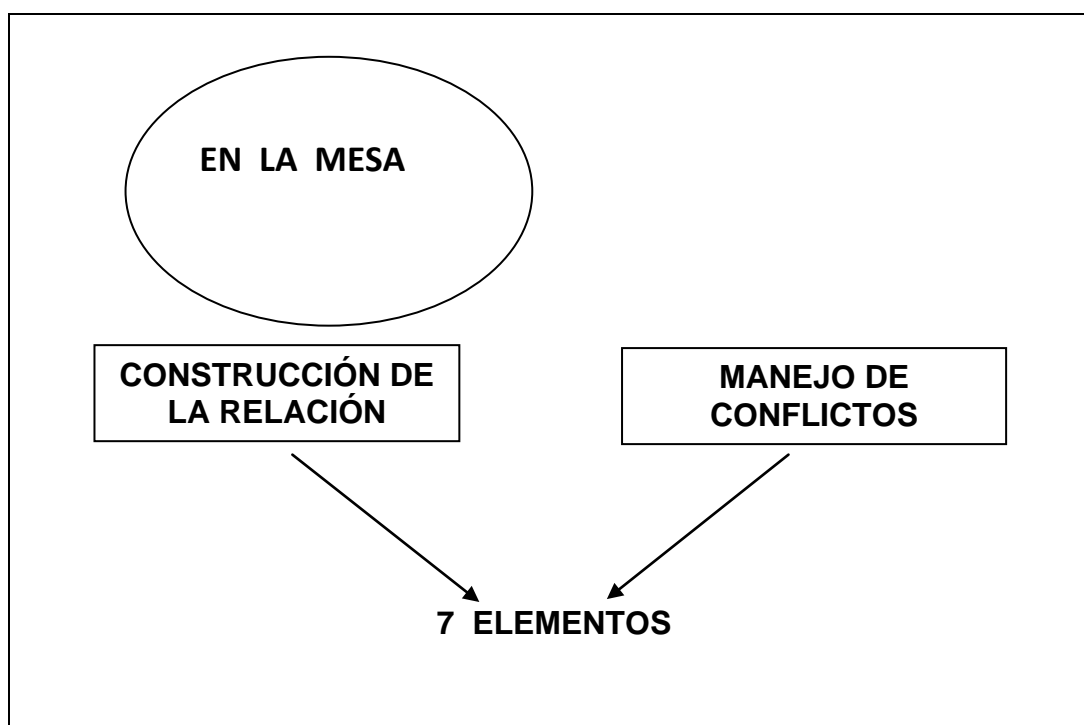


De esta manera se evalúa qué pasó en el manejo de conflictos, qué es lo que hizo bien, qué es lo que no hizo bien, qué es lo que pudo haber hecho distinto, qué cosas no tuvo en cuenta, qué cosas le funcionaron muy bien, en

qué es mejor y en qué tiene falencias que puede desarrollar.

En realidad se trata de una autoevaluación y un aprendizaje. En rigor a la verdad, no hay ninguna instancia de aprendizaje más útil y eficiente, en la práctica y en la operatividad cotidiana, que las herramientas obtenidas al mirarse a uno mismo luego de vivenciar una situación.

Gráfico 15



La mesa es el lugar de manejo de conflictos y construcción de la relación con la cooperación del interlocutor.

c) ACTITUDES PARA “AGRANDAR LA TORTA”

En todo manejo de conflictos existe un dilema que James Sebenius llama “el dilema del negociador”, entre crear valor y distribuir valor.

El cuento de “Planolandia” nos grafica esta idea “ganar-perder”. Es un cuento que aparece en un libro de Paul Watzlawick, donde él dice que había un universo en el cual solo vivían puntos, era un universo de dos dimensiones, en donde solamente había “izquierda-derecha”, “adelante-atrás”. Y todos los habitantes de ese universo plano llamado “Planolandia”, podían desplazarse a la derecha, izquierda, adelante y atrás; tenían dos dimensiones.

De repente un punto, el punto “Pérez”, sueña una noche con tres dimensiones, donde se consideraba la profundidad y la altura, y si sus semejantes incorporaban este concepto, que era una tercera dimensión, podían tener una vida completamente diferente, con volumen. Y se despierta muy excitado de ese sueño y va corriendo a contarle a sus demás amigos puntos, y a su familia, a papá punto, a mamá punto y al hermano punto, y al cónyuge punto, que están equivocados, que en realidad hay tres dimensiones. Bueno, así trata de diseminarlo por toda la ciudad. Finalmente lo internan en una cárcel por loco.

Muchas veces en el manejo de conflictos se da una situación similar: se piensa para tener el paralelo, como en un mundo plano, o sea, un mundo en el que todo lo que “me estoy llevando yo, se lo quité al otro”, y “si el otro se está llevando algo, seguramente me lo quitó a mí”. Entonces el dilema básico es cómo puede hacer, para que lo que va a distribuir entre otro facilitador y él, sea una torta más grande de mayor beneficio, aun cuando reciba el mismo porcentaje parcial.

d) EL CICLO “CULPA - JUSTIFICACIÓN”

Se acostumbra justificar las decisiones que cada uno adopta echándole la culpa al otro, entonces dice: “Bueno, yo perderé, pero la culpa no la tengo yo”. Esto es el ciclo “culpa – justificación”, como se puede notar protege el sentimiento interno, pero no lo ayuda en nada para hacer mejores acuerdos; al contrario, lo empuja a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, o en el acto de poner la culpa en el otro, está trabajando en contra de la relación, pues al ponerle la culpa al otro provoca una reacción.

e) CERTEZA

Después, la actitud con la que se va a la negociación, la actitud de certeza, “yo sé lo que pasa en este juego”, “yo sé lo que es en esta situación”, “yo estoy seguro que si nosotros hacemos tal cosa, esto es, lo que va a pasar”, la certeza generalmente, está vinculada al desarrollo de una actitud de competencia; la curiosidad, en cambio, genera más una actitud de colaboración. La curiosidad no quiere decir “ser débil”, quiere decir “ser abierto”.

La curiosidad le sirve en el campo del problema para tener mejor información, sirve también en el campo de la relación para tener una relación más constructiva con el otro.

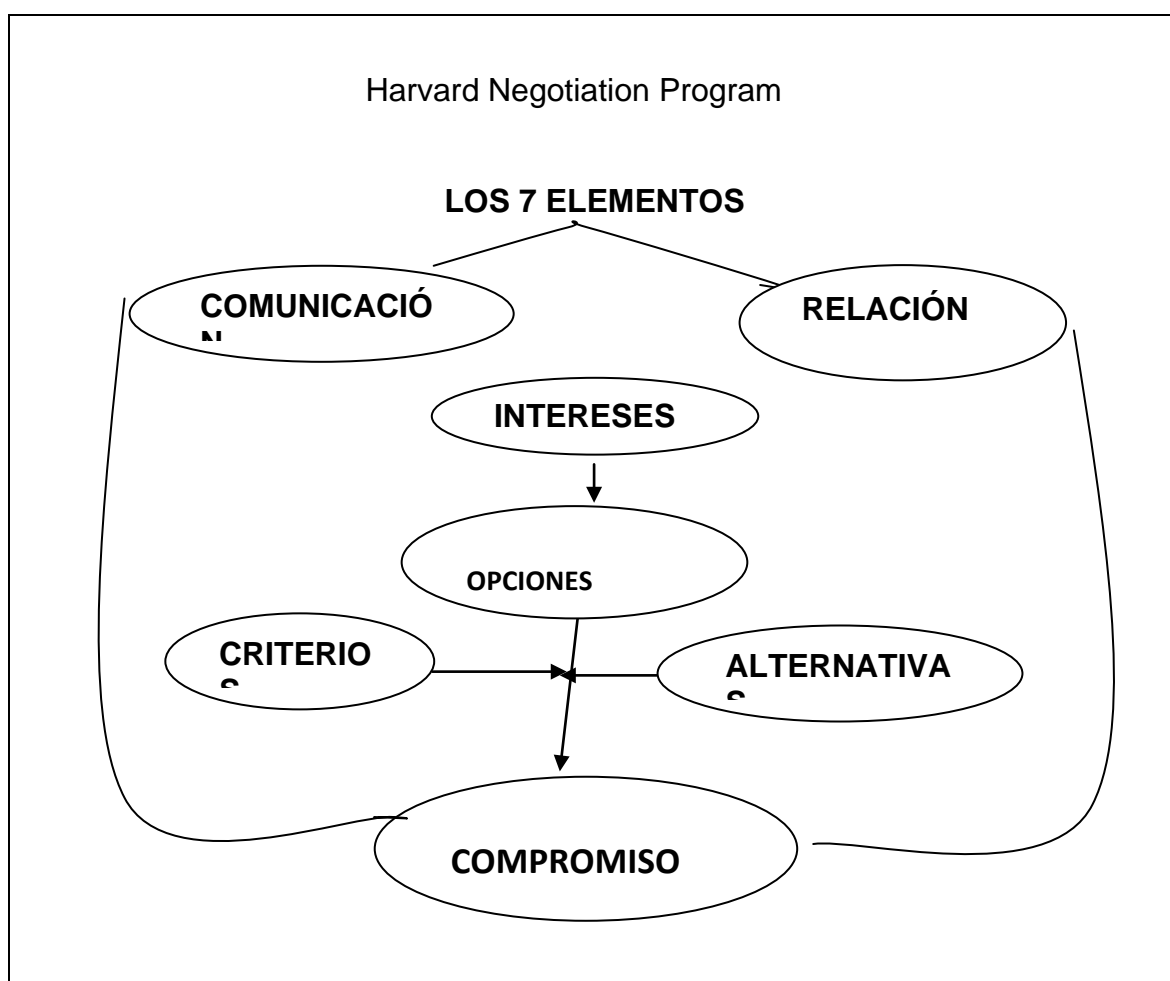
f) CONFIANZA

Está relacionada con el nivel de comunicación. Si es necesario construir confianza, se debe dinamizar la comunicación interpersonal. Lo que

se trata en el manejo de conflictos es la satisfacción de las necesidades.

Se incorpora dentro de sus necesidades la idea del otro, la idea de la relación con el otro. Entonces, cuando hay desconfianza se necesita más comunicación.

Gráfico 16



De esta manera, la idea del proceso lo conforman siete elementos básicos de negociación desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard. Esos siete elementos –y así se llama, así es conocido en la jerga “harvardiana”- digamos como el “Esquema de los 7 Elementos”, el cual tiene

tres elementos relacionados con las personas: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso pactado entre las personas que negocian, para llevar adelante un acuerdo.

Y el campo del problema, incorpora estos conceptos: intereses, opciones, criterios, objetivos o estándares y alternativas, que se ven en el lenguaje de Harvard. En este análisis hacemos una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer las necesidades fuera del acuerdo. La propuesta es ir paso por paso desarrollando el Esquema de los 7 Elementos, para prepararse y conducir una negociación convenientemente.

2.9. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS

De acuerdo a las cinco categorías que a continuación se presenta, podemos determinar las causas del mismo y diseñar estrategias de manejo que nos darán una mayor probabilidad de éxito.

2.9.1. Conflictos de relación

Estos ocurren debido a la presencia de fuertes emociones negativas, percepciones erróneas o estereotipos, poca o mala comunicación, y/o comportamientos negativos repetitivos. Los problemas de relación a menudo generan disputas y llevan a una innecesaria espiral ascendente de conflicto disfuncional.

Alentar una expresión segura y balanceada de las respectivas emociones y perspectivas, para inducir a las partes al conocimiento de ellas (no necesariamente aceptación), es una aproximación efectiva en el manejo de este tipo de conflicto.

2.9.2. Conflictos de información

Ocurren cuando las personas carecen de información necesaria para tomar decisiones adecuadas, están mal informadas, no concuerdan con relación a la información relevante, tienen interpretaciones diferentes o tienen estilos competitivos de proceder.

Propiciar una mayor y mejor comunicación, así como buscar criterios uniformes para la interpretación de la información, son herramientas útiles para el manejo respectivo.

2.9.3. Conflictos de intereses

Son causados generalmente por la competencia en torno a necesidades percibidas como incompatibles. Este tipo de conflictos aparece cuando una o más partes consideran que en orden de satisfacer sus necesidades, los intereses o necesidades de un oponente deben ser sacrificados. Los conflictos basados en intereses se expresan usualmente en términos posicionales. Una gran diversidad de intereses e intenciones subyace y motiva las posiciones en una negociación y debe ser adecuadamente manejada para maximizar las soluciones.

Los conflictos basados en intereses pueden surgir debido a:

- Temas sustantivos (dinero, recursos materiales, tiempo, etc.).
- Procedimientos (la forma en que la disputa será resuelta).
- Temas psicológicos (confianza, equidad, deseos de participación, respeto, etc.).

Para el manejo de estos conflictos, las partes deben ser ayudadas a definir y expresar sus intereses individuales, de manera tal que se pueda buscar puntos en común entre ellos. Los mejores resultados se consiguen a través de la mayor integración que sea posible conseguir entre los respectivos intereses de las partes, sus intenciones positivas y objetivos deseados.

2.9.4. Conflictos estructurales

Son causados por fuerzas externas a las personas en disputa. Tales como:

- Limitaciones en cuanto a recursos materiales o autoridad.
- Restricciones geográficas (distancia o proximidad).
- Tiempo (excesivo o escaso).
- Cambios organizacionales, etc.

Es de gran ayuda, en estos casos, asistir a las partes en conflicto para que identifiquen las fuerzas restrictivas externas intervinientes en el problema. La percepción de las partes sobre el conflicto con causa externa puede tener sobre ellos el efecto de inducirlos a manejar de una forma conjunta y cooperativa las dificultades existentes.

2.9.5. Conflictos de valores

Estos son causados por incompatibilidad, real o percibida, en los sistemas de valores y creencias. Los valores son creencias que las personas consideran que les da sentido a sus vidas. Los valores explican qué es “bueno” o “malo”, “correcto” o “equivocado”, “justo” o “injusto”. Las diferencias de valores no necesariamente causan conflictos, personas con diferentes sistemas de valores pueden vivir juntas en armonía. Las disputas sobre valores surgen solo cuando unas personas intentan obligar a otras personas a adoptar un conjunto determinado de valores, o proclaman un sistema de valores único y excluyente. Para ellos no existen creencias divergentes.

2.10. ESTILOS DE MANEJAR CONFLICTOS

Se señala cinco diferentes estilos como los más usuales en el manejo de conflictos.

2.10.1. Negar o evitar

Mediante esta aproximación la persona intenta liberarse del conflicto negando que éste exista. Se rehúsa a reconocerlo. Generalmente, el conflicto no desaparece, por el contrario, suele crecer hasta el punto de volverse inmanejable. Cuando el asunto y el tiempo no son críticos, la negación puede ser una manera efectiva de manejar el conflicto.

2.10.2. Complacer o suavizar

“La buena gente no pelea”, “Entre gitanos no nos vamos a leer las manos”, “No nos ahoguemos en un vaso de agua”: Una persona que utiliza

estas expresiones, pone de lado las diferencias y no reconoce el aspecto positivo de enfrentar el conflicto abiertamente. La causa del conflicto raramente desaparece de esta manera. Este estilo puede, sin embargo, ser útil cuando es más importante preservar la relación que lidiar con un tema relativamente insignificante.

2.10.3. Competir o dominar

El poder es usado frecuentemente para dirimir controversias. El poder puede ser inherente a la posición o a la autoridad de la persona. También puede tomar la forma de la mayoría (en una votación). Las estrategias basadas en el poder resultan siempre en un juego de ganadores y perdedores. En estos casos, los perdedores nunca apoyan la decisión final de la misma manera que los ganadores. Futuras reuniones pueden ser saboteadas por la resistencia consciente o inconsciente generado por el acuerdo previamente alcanzado mediante el uso del poder. En algunas circunstancias, especialmente cuando otras formas de manejar el conflicto resultan ineficaces, una estrategia basada en el poder puede ser necesaria.

2.10.4. Comprometerse o compartir

El compromiso es reconocido como una virtud (“tú cedes un poco y yo también”, “ni para ti ni para mí”). Este tipo de negociación a menudo ocasiona que ambas partes asuman, inicialmente, posiciones infladas o extremas. Esto ocurre cuando ellos están conscientes que van a tener que ceder en el futuro y desean reducir esa pérdida al mínimo. Esta estrategia puede ocasionar que una real solución negociada se vea tan lejana y debilitada, y corre el riesgo de

llegar al extremo de resultar ineficaz. Puede haber muy poco compromiso real, en el fondo, en ambas partes. Sin embargo, hay ocasiones en las cuales el compromiso tiene sentido, como cuando los recursos son limitados o es imprescindible tomar una decisión rápida.

2.10.5. Integrar o colaborar

Según esta aproximación, todos los participantes en el conflicto deben reconocer los intereses y aptitudes de los demás. El interés, la intención positiva y los objetivos de cada individuo, son profundamente explorados, en un esfuerzo por resolver las controversias de la mejor manera posible para todos. Los participantes deben modificar y desarrollar sus puntos de vista originales en el proceso para comprender que el actual problema emergente no necesariamente debe impedir el desarrollo de la discusión. Por el contrario, se sientan animados a expresar amplia y profundamente sus intereses, con cada uno de los participantes tratando de identificar los aspectos claves que ellos puedan aportar a la mayor satisfacción posible de los intereses e intenciones subyacentes de cada uno.

Las informaciones consignadas en el presente capítulo, nos demuestran que los conceptos referentes a las estrategias de comunicación interpersonal utilizadas en una entidad social, considerando los objetivos claros y concretos permiten identificar las secuencias lógicas para manejar las divergencias o cohesionar intereses de los individuos.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Se procede a explicar el tipo y diseño del estudio realizado. Asimismo, se determina la población y muestra. Del mismo modo, se describen los instrumentos de recolección, el procedimiento llevado a cabo y se explica el diseño de análisis de los datos.

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, de acuerdo a las hipótesis y los objetivos planteados, ha sido circunscrita dentro del tipo de investigación explicativo, porque busca encontrar las causas de los conflictos y las razones de la utilización de las estrategias de comunicación interpersonal para su respectivo manejo.

Es un estudio no experimental, que va más allá de la descripción de los conceptos o fenómenos o del establecimiento de las relaciones entre

conceptos. Su interés fundamental está dirigido a explicar el por qué ocurren los conflictos, en qué condiciones se dan estos, o por qué las variables: estrategias de comunicación y manejo de conflictos están relacionadas

Esta investigación se ubica dentro de los diseños transaccionales o transversales. Como se puede notar los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos; es decir, no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones.

De hecho, para obtener los datos en este estudio no hubo condiciones o estímulos a los cuales se hayan expuesto a los alumnos, docentes y autoridades. Solo fueron observados en su realidad y ambiente natural (La Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población de estudio está constituida por 89 alumnos del VI Ciclo, 35 docentes y 2 autoridades que suman 126 personas entre varones y mujeres. Asimismo, cabe indicar que en la Escuela Profesional de Ciencias de la

Comunicación estudian 419 alumnos, en las diversas áreas de especialización (Periodismo, Producción Audiovisual, Publicidad y Comunicación Organizacional), laboran 37 docentes, integrados por 15 permanentes (11 Auxiliares y 4 Asociados) y 22 contratados (16 Auxiliares y 6 Jefes de Práctica).

3.2.2. Muestra

Se determinó la muestra aplicando la fórmula estadística de proporciones para universo finito basado en el trabajo de Restituto Sierra Bravo. Técnicas de Investigación Social. Teorías y Ejercicios (Restituto 226), definida por:

$$M = \frac{4 N p.q}{E^2 (N-1) + 4 p.q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

E = Margen de error (5 ó 10%)

p = 0.5

q = 0.5

N= 126

E= 5% = 0.05

p= 0.5

q= 0.5

$$M = \frac{4 (126) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (126 - 1) + 4(0.5) (0.5)}$$

M= 96

MUESTRA= 96 (alumnos, docentes y autoridades)

Factor:

$$\frac{\text{Muestra}}{\text{Población}} = \frac{96}{126} = 0.76$$

A) Unidades de análisis

Alumnos: 89 X 0.76 = 68

Docentes: 35 X 0.76 = 26

Autoridades: 2 X 0.76 = 2

96

Se considera una muestra significativa constituida por 68 alumnos, 28 docentes y 2 autoridades. Cabe mencionar, que se consideró el sexo y estrato socio-económico de la población objeto de estudio.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Observación etnográfica

Esta técnica nos permitió acercarnos al conocimiento de la realidad, con la finalidad de captar situaciones y hechos valiosos para la investigación. Se utilizó el instrumento: Escala de Hunt en lo que respecta a la comunicación interpersonal y para la identificación de los conflictos una guía similar.

a) Escala de Hunt

Hunt (1985) considera primordial el contexto o situación de comunicación porque es un entorno particular que exige cierto comportamiento

de comunicación verbal y no verbal específica. Por esta razón, lo llama un “reto de comunicación específico”⁵⁶

Piensa en todos los encuentros de comunicación que tiene la persona durante el transcurso de un día. Desde que se levanta, se arregla, desayuna, va a la escuela o al trabajo, sale a comer, quizá tiene varios pendientes en la tarde y, hasta que se acuesta y duerme, no deja de comunicarse.

Indica que en un solo día se ha comunicado con distintas personas, para diferentes propósitos, en varios lugares y a distintas horas, en la presencia o ausencia de otras personas.

Tiene que haber decidido, en varias ocasiones, cuáles serían los temas apropiados a tratar para cada situación, y cuál debe ser el comportamiento verbal y no verbal. La efectividad de la comunicación depende de cómo se adapta a los múltiples contextos de comunicación en que se encuentra. Para entender mejor dicha situación, Hunt elaboró una lista de diez variables que a continuación se explica y a la vez han servido para la recopilación de información.

⁵⁶ Eileen, Mc Ente de Madero. Comunicación Oral para el Liderazgo en el mundo moderno. Pág. 107.

Tabla 5

DIMENSIONES	DESCRIPCION
1. Grado de formalidad	Puede variar desde muy formal a muy informal.
2, Grado de interacción entre las Personas	Puede haber mucha o poca interacción.
3. Claridad en el propósito	Puede ser explícito o vago y no explícito.
4. Grado de proximidad	Puede llevarse a cabo cara a cara o por un medio interpuesto entre el emisor y el receptor.
5. Clima general	Puede ser cálido, clima en que las personas se portan de una manera considerada con los demás, o frío, clima en el que las personas se portan de una manera defensiva.
6. Duración de la interacción	Puede ser corta o larga.
7. Efecto potencial	El efecto de la interacción puede haber logrado intencional o no intencionalmente. Puede variar, desde lo específico e intencional hasta no específico y no intencional.
8. Posibilidad para la retroalimentación	Puede variar, desde solicitar la retroalimentación, hasta desalentarla.
9. Grado de flexibilidad	Respecto a los temas y comportamiento de comunicación permitidos durante la interacción, esta puede variar desde muy flexible hasta inflexible
10. Participación de las personas en la interacción	La participación de las personas en una situación de comunicación en particular, puede variar desde muy participativa hasta no participativa.

b) Categorías para el análisis del proceso de interacción

Estos indicadores propuestos por Bales⁵⁷, ilustran las estrategias de comunicación Interpersonal, con ejemplos tomados de la investigación.

Tabla 6

INDICADORES	ACCIONES ⁵⁸
Concuerda, acepta	Responden sí, está bien, estoy de acuerdo.
Arbitra	Debemos calmarnos, seamos justos, todos tenemos los mismos derechos.
Propone acción	No apoyemos a nadie, reestructuremos el plan curricular, manifestemos nuestro malestar a las autoridades, los docentes tienen que mejorar sus metodologías.
Pide sugerencias	Creo que ustedes entienden mejor, expliquen, qué debo hacer?
Da opinión	Creo que esta situación nos compete a todos, quizá lo que analizamos pueden ser aceptada por los integrantes de nuestra institución.
Pide opinión	Debemos manifestar sobre lo que percibimos y sobre lo que nos afecta.
Da información	Todos debemos compartir información, Permanentemente debemos reunirnos para compartir información.
Busca información	Por favor, me pueden facilitar con algunas referencias para conseguir información.
Propone casos	Debemos reunirnos para analizar los problemas que se dan en la escuela. Estos son los casos específicos.
Define posición	Ser consecuentes con nuestras ideas es lo más importante, apoyar a una sola persona es el más adecuado, no ser simplones.
Pide definir posición	Demos respetar las ideas, se debe participar activamente en la gestión, la identidad y la ética para todos nosotros debe ser lo primordial.
Dirección rutinaria	Solo los docentes tienen que participar en la elaboración de los programas analíticos, los delegados se reunirán quincenalmente solo con el jefe del Departamento Académico y el Director de la Escuela Profesional.
Autodesprecio	Nosotros no somos considerados en la comunidad científica, esta universidad es deprimente, nadie es bueno.
Maneras autocráticas	Quiere verte en la dirección, acepta la asignatura que asignamos, los alumnos se quejan de todos los docentes.
En desacuerdo	Nunca hubiésemos apoyado a las autoridades, a los alumnos no les gusta leer.
Aseveración sobre sí mismo	Soy el mejor docente, somos los alumnos que fiscalizamos todo y pertenecemos al tercio superior, soy el que mayor producción intelectual tiene.
Agresión activa	Yo soy la autoridad, no me dé la contra, le enviaré un memorando de amonestación, usted es un simple alumno en la universidad, nadie me refuta a mí.
Agresión subliminal	Se pierden las cosas de la escuela, debemos mantener cerrada la puerta de la Dirección, manifiestan que los docentes llegan tarde a sus clases.
Fuera de contexto	¿Qué dicen? No sabía que había capacitación, ¿quiénes son las autoridades? Todo lo ve broma. Permanente improvisación.

⁵⁷ Bales Robert. Análisis del Proceso de Interacción. Mass Wesley Press. Véase también las entrevistas a los docentes y alumnos en el referente bibliográfico.

⁵⁸ Entrevista a los 26 docentes, 68 alumnos y 2 autoridades que representan la muestra de la siguiente investigación en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación UNFV. Resulta particular escuchar que todos utilizan coincidentemente las frases indicadas en el cuadro de indicadores y acciones. Lima, 16 de Agosto del 2009 a 20 junio del 2010.

c) Modelo de selección del mensaje

Asimismo, se empleó el Modelo de selección de mensaje para el logro de acuerdo (J. Hunter y F. Boster, 1987).

Este modelo afirma que la selección que realiza el emisor de mensajes persuasivos para lograr influir en otra persona está fuertemente influenciada por el modo en que este piense que reaccionará emocionalmente el receptor frente a dichos mensajes. Los persuasores generalmente tienden a seleccionar mensajes para obtener reacciones emocionales favorables de sus receptores.

Sin embargo, esta es una norma general que no se aplica en todos los casos. Algunas personas son más proclives a escoger mensajes que estimulan reacciones desfavorables en las personas y otros, solo mensajes que despiertan emociones positivas. La voluntad de escoger mensajes que provocan efectos negativos es una variable propia de las diferencias individuales entre los emisores, y puede servir como criterio para seleccionar mensajes.

Hunter y Boster señalan que los resultados de las investigaciones en este campo conducen a reafirmar la idea de que la anticipación de los emisores persuasivos a las reacciones emocionales de los receptores es un fundamento del proceso de selección de mensajes.

De acuerdo con esta idea, un asunto fundamental en la teoría sobre persuasión es comprender por qué hay quienes usan mensajes que producen

emociones negativas. Los autores señalan que una explicación podría estar en la intención de amenazar al receptor con una suerte de castigo, o simplemente en el deseo de estimular lo negativo. Especifican que hay varios factores adicionales que pueden estar presentes en este asunto: La influencia de la propia situación persuasiva, las características del receptor, el asunto sobre el que se persuade y los estados de ánimo del receptor.

Algunas estrategias para lograr el acuerdo:

- 1.- **Promesas:** “Si tú cumples, yo te premiaré”.
- 2.- **Amenazas:** “Si no cumples, yo te castigaré”.
- 3.- **Cobranzas:** “Debes hacerlo porque me debes un favor”.
- 4.- **Apelación moral:** “Sería una inmoralidad si no aceptaras”.
- 5.- **Sensación de bienestar:** “Te sentirás muy bien haciéndolo”.
- 6.- **Sensación de malestar:** “Te sentirás muy mal si no lo haces”.
- 7.- **Altruismo:** “Necesito que me ayudes, hazlo por mí”.
- 8.- **Estimación:** “La gente que te estima pensará mejor de ti si lo haces”.

d) Guías de observación elaborado por el autor del estudio

Cabe señalar la utilización de dos guías de observación etnográfica, que fueron elaborados por el autor de la investigación, con la finalidad de identificar con mayor precisión las estrategias de comunicación interpersonal y los conflictos organizacionales.

- **Para identificar las estrategias de comunicación interpersonal**

Los ítems observables se precisan con las siguientes interrogantes:

1. ¿Realizan sesión de información académica y administrativa entre dos personas?
2. ¿Identifican sus prioridades?
3. ¿Reconocen verbal y no verbalmente la presencia del otro?
4. ¿Utilizan una aclaración como contenido del mensaje?
5. ¿Hacen preguntas al otro acerca de sus pensamientos y sentimientos respecto a la EPCCOM?
6. ¿Identifican con precisión el contexto comunicacional?

- **Para identificar los conflictos organizacionales**

Asimismo, se utilizó el siguiente instrumento elaborado por quien suscribe la investigación, para identificar los conflictos organizacionales, que inciden más de acuerdo a los siguientes aspectos en la universidad.

Tabla 7

Dimensiones	Indicadores
Falta información oportuna y clara	Académica, administrativa y de investigación
Diferencias	Socio–culturales y económicas de alumnos, docentes y autoridades. Niveles de formación.
Programación oportuna	Disposición del tiempo de los alumnos, docentes y autoridades.
Trabajo en equipo	Cooperación, alineamiento, empoderamiento, responsabilidad, roles.
Grado de participación en toma de decisiones	Relaciones humanas, autoafirmación, autorregulación, articulación de los elementos de la organización. Sentirse complacido e identificado con la filosofía organizacional.
Movilidad social	Acceso al poder de decisión formal y de dominio. Reforzamiento de formación, académica, administrativa y de investigación.

En esta tabla se presentan las dimensiones e indicadores de la variable dependiente, conflictos organizacionales.

3.3.2. La entrevista

En sus modalidades formal e informal permitieron la recolección de datos, los mismos que orientaron nuestro trabajo de campo. El instrumento utilizado para la entrevista formal es la guía respectiva con preguntas cerradas.

a) Guía de entrevista

La entrevista se efectuó como una forma de control de los resultados de la investigación. Así, se entrevistó a las autoridades, docentes y alumnos seleccionados de acuerdo a su nivel.

Una vez realizado el procesamiento de datos de la observación participante, se elaboró las preguntas de control con base en los datos obtenidos.

1. ¿Qué entiende usted por comunicación interpersonal?
2. ¿Qué es un conflicto organizacional según su apreciación?
3. ¿Cree usted que los intereses y objetivos de las autoridades, docentes y alumnos cohesionan y fortalecen el sistema académico y administrativo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación?
4. ¿Existen algunas formas de comunicación para la integración de las autoridades, docentes y alumnos?

3.4.- PROCEDIMIENTOS

Para la realización de la presente investigación se consideraron los siguientes pasos:

- A. Primero, se planteó el problema de investigación. Luego se formuló los objetivos, se elaboró las hipótesis, se investigó los estudios previos relacionados con este estudio y se determinó la población y la muestra.
- B. A continuación, se aplicó una prueba piloto para verificar la bondad de los instrumentos en un sector con idénticas condiciones de la muestra. Con este procedimiento se hizo la reformulación de preguntas, se estableció las secuencias de preguntas, se estipuló el tiempo de las entrevistas y se determinó la accesibilidad a los entrevistados.
- C. Finalmente, se estructuró los indicadores a los cuales se dio un valor respectivo para realizar la observación directa, luego la entrevista permitió el reajuste de los objetivos con la asesoría de los investigadores en comunicación social. Una vez realizado el procesamiento de los datos obtenidos con la observación se elaboró las preguntas de control respectivo y se hizo el análisis de los datos de manera manual.

3.5. DISEÑO DE LOS ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta investigación se aplicó la estadística descriptiva para lograr la mayor precisión en la obtención de los datos.

En primer lugar, se procedió a ordenar y tabular manualmente los datos obtenidos al aplicar los instrumentos de observación etnográfica a 96 intervinientes en comunicación interpersonal y, a 96 intervinientes en manejo de conflictos. Luego se halló la media aritmética de las unidades de análisis.

Una vez hallado dichos datos, para la verificación de las hipótesis se empleó la estadística inferencial (Software SPSS VERSION 15), con la medida correlacional, que a su vez hizo posible la determinación de las conclusiones parciales y general, al confrontar las hipótesis general y específicas, con las premisas resultantes del análisis.

Precisamente, con estos resultados se identificaron los mensajes que fueron delimitados en los planos denotativos y connotativos, los mismos que permitirán la optimización de las estrategias de comunicación interpersonal para el manejo de conflictos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Los resultados obtenidos han sido agrupados en función de las hipótesis y sub-hipótesis planteadas en esta investigación. De esta manera, se ha considerado los siguientes acápite:

- 4.1. Descripción del contexto.**
- 4.2. Identificación y caracterización de las estrategias de comunicación interpersonal.**
- 4.3. Identificación y caracterización de los conflictos.**
- 4.4. Identificación y caracterización de las estrategias de comunicación para el manejo de conflictos.**

4.1. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

En la presente investigación se utilizó la observación etnográfica, con el objeto de identificar y caracterizar las buenas estrategias de comunicación y el manejo de conflictos. Asimismo, para tener más precisión en cuanto a los resultados se tuvo en cuenta otros datos adicionales que fueron adaptados al presente estudio.

4.1.1 Modelo de selección de mensaje para el manejo de conflictos basado en el modelo de J. HUNTER Y F. BOSTER; 1987

ESTRATEGIAS

Se hace mención las expresiones del Jefe de Departamento Académico de Ciencias de la Comunicación – Universidad Nacional Federico Villarreal⁵⁹.

- 1.- **Promesas:** Si apoyas en la Escuela Profesional, serás correspondido.
- 2.- **Amenazas:** Si no asistes a las reuniones, se te descontará y amonestará.
- 3.- **Cobranzas:** Debes hacerlo porque la EPCCOM es de todos y tú te debes a esta organización.
- 4.- **Apelación Moral:** Sería malo que no apoyes en la EPCCOM.
- 5.- **Sensación de Bienestar:** Te sentirás muy bien cumpliendo con tus obligaciones en esta institución.
- 6.- **Sensación de Malestar:** Te sentirás muy mal si no lo haces.
- 7.- **Altruismo:** Necesitamos que apoyes y participes con nosotros en las diversas actividades aunque no te paguen.
- 8.- **Estimación:** Los demás tendrán otra idea de ti si participas siempre con nosotros.

4.1.2 El lenguaje verbal utilizado en la comunicación interpersonal permite identificar las causas del conflicto y luego orienta al manejo adecuado.

⁵⁹ Entrevista al Lic. Jorge Ramos de la Flor, periodista profesional, docente Asociado a tiempo completo, actual Jefe de Departamento Académico de la EPCCOM. Lima, 22 de Octubre del 2009.

Se presenta el diálogo de dos docentes de la EPCCOM⁶⁰.

Tabla 8

EXPRESIONES ANTAGÓNICAS	EXPRESIONES ASERTIVAS
Siempre las autoridades mienten, nunca hubiese votado por ellos.	Debemos buscar la forma de ayudarnos entre los intervinientes para que mejore la situación en EPCCOM.
No se puede conversar con las autoridades.	Creo que podemos pedir una audiencia.
No sabes lo que estás haciendo.	Quizá puedo brindarte algo que te sirva en lo que haces.
Los alumnos, docentes y autoridades no cumplen con sus obligaciones.	Entiendo tu punto de vista, pero debemos hacerles recordar sus deberes.
Nosotros nos dejamos engañar fácilmente por las autoridades.	Sugiero que debemos analizar sus promesas y desempeño para tomar decisiones adecuadas.

En la tabla se muestra la divergencia de ideas, en una relación interpersonal de dos docentes, respecto a la realidad de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Las expresiones asertivas son utilizadas en una comunicación interpersonal funcional y las antagónicas en una interacción disfuncional.

⁶⁰ Expresiones Antagónicas del Lic. Pedro Zeijas Mogrovejo, profesor de Arte, docente auxiliar con 17 horas, tiempo parcial. Profesor de las Asignaturas Publicidad y Semiótica, y las expresiones asertivas del Mg. Pedro Saturnino Peña Huapaya Docente auxiliar a tiempo parcial, tiene a su cargo los cursos de Publicidad y Marketing. Lima, 18 de Abril 2010.

4.1.3 Delimitación de conceptos sobre comunicación interpersonal y los conflictos organizacionales.

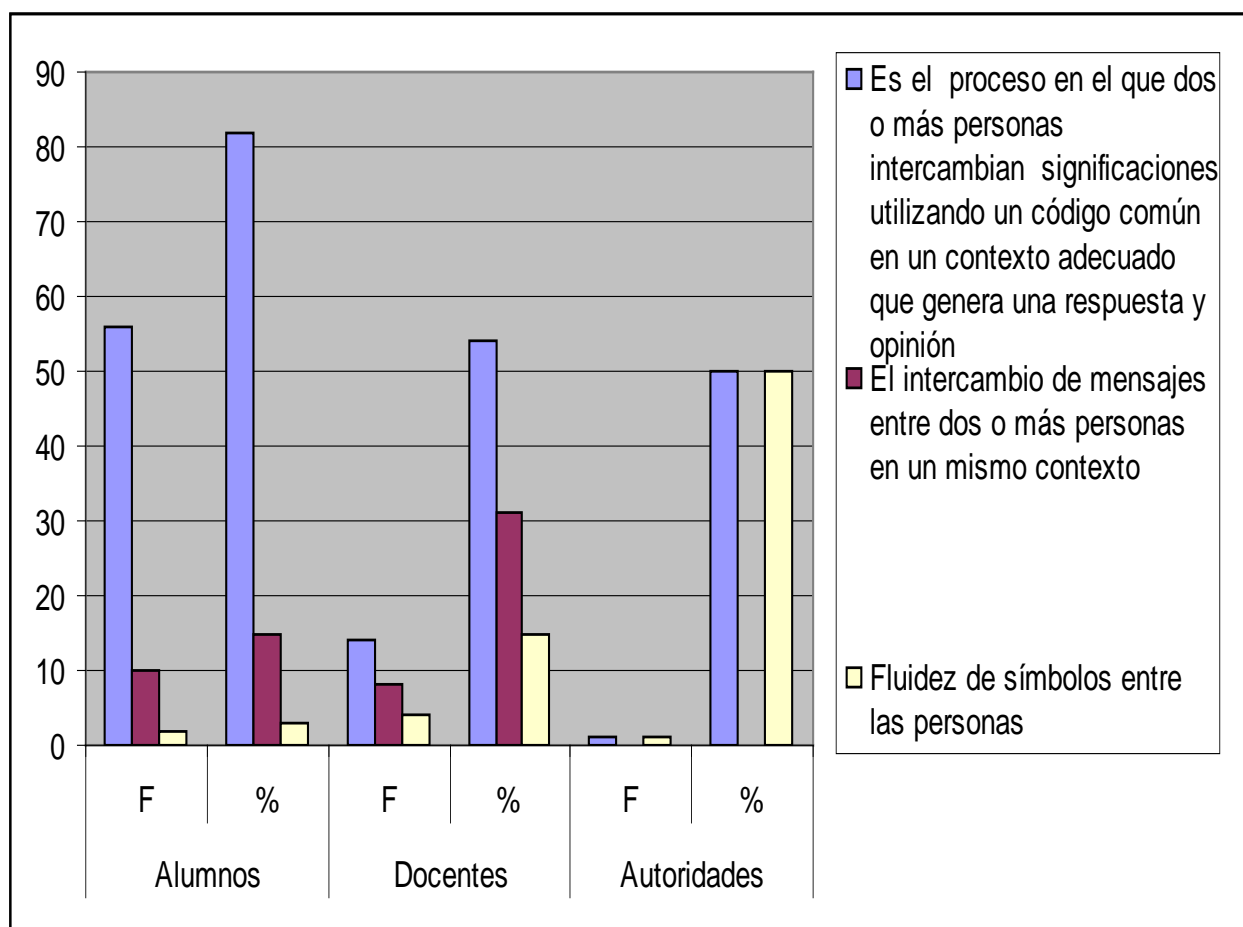
1.- ¿Qué entiende usted por comunicación interpersonal?

Tabla 9

Definición de comunicación interpersonal	Alumnos		Docentes		Autoridades		Ponderación cualitativa
	F	%	F	%	F	%	
Es el proceso en el que dos o más personas intercambian significaciones utilizando un código común en un contexto adecuado que genera una respuesta y opinión.	56	82	14	54	1	50	Coherente
El intercambio de mensajes entre dos o más personas en un mismo contexto.	10	15	8	31	0	0	Aceptable
Fluidez de símbolos entre las personas.	2	3	4	15	1	50	Inaceptable

Los intervinientes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, replican las definiciones hechas por otros autores sobre la comunicación interpersonal. El texto inicial que se encuentra en la tabla anterior, es mencionado por diversos autores, en la literatura existente sobre comunicación.

Gráfico 17



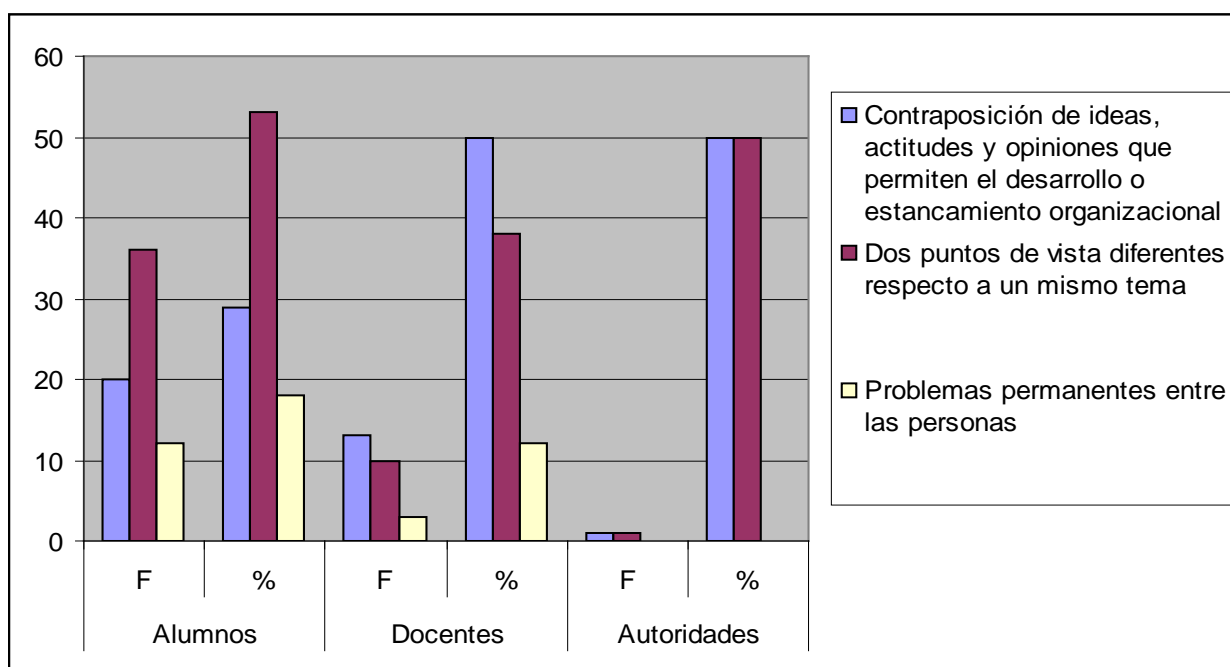
Los docentes en un 82%, los alumnos en 54% y las autoridades en 50% repiten una definición planteada por otros autores, demostrando falta de referente. No obstante se considera coherente porque es convencional.

2. ¿Qué es un conflicto organizacional según su apreciación?

Tabla 10

Definición de conflicto organizacional	Alumnos		Docentes		Autoridades		Ponderación cualitativa
	F	%	F	%	F	%	
Contraposición de ideas, actitudes y opiniones que permiten el desarrollo o estancamiento organizacional.	20	29	13	50	1	50	Coherente
Dos puntos de vista diferentes respecto a un mismo tema.	36	53	10	38	1	50	Aceptable
Problemas permanentes entre las personas.	12	18	3	12	0	0	Inaceptable

Los criterios personales para definir un tema se excluyen, porque se sobrepone la abundante información considerada por otros autores. Las respuestas de cada uno de los entrevistados son simples. También se demuestra falta de capacidad de análisis e interpretación. Esto se señala en el siguiente gráfico.

Gráfico 18

El 53% de alumnos y 38% de docentes coinciden con la definición que es considerado aceptable. Existen problemas de conceptualización sobre temas específicos. Se tiende a generalizar y a diversificar conceptos.

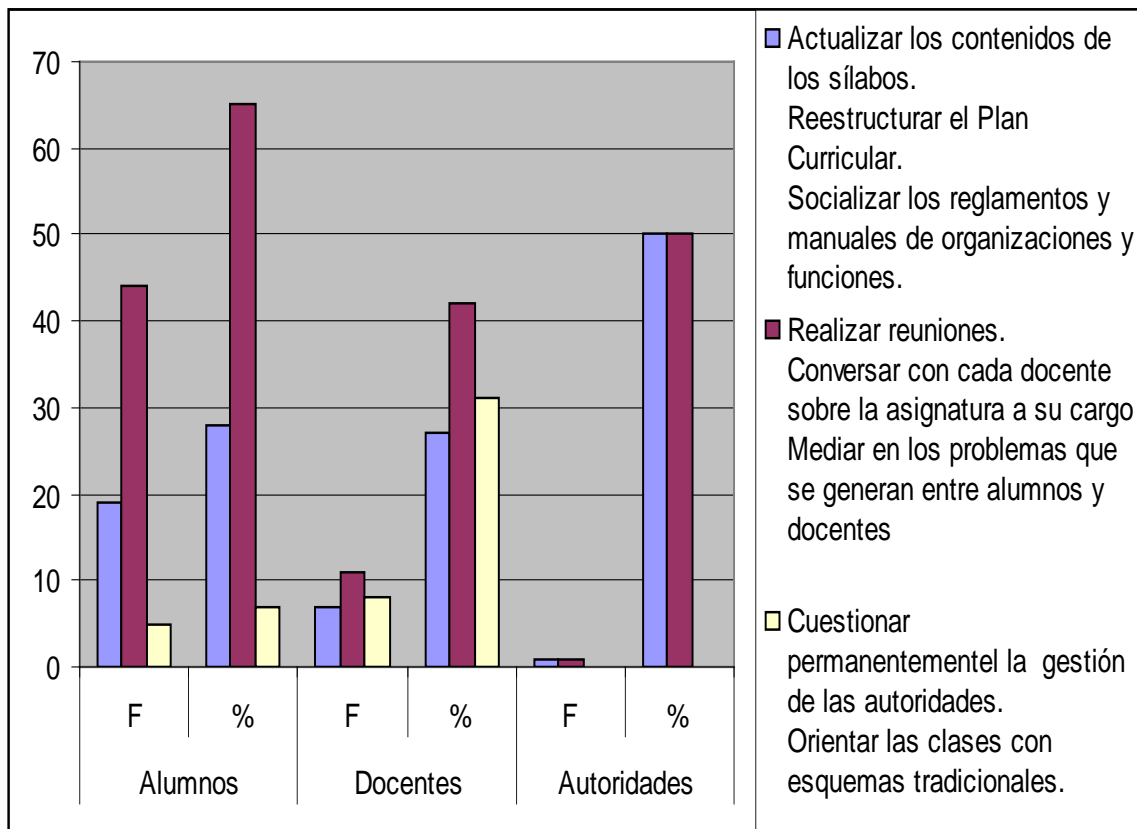
3.- ¿Cree usted que los intereses y objetivos de las autoridades, docentes y alumnos cohesionan y fortalecen el sistema académico y administrativo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación?

Tabla Nº 11

Objetivos e intereses	Alumnos		Docentes		Autoridades		Ponderación cualitativa
	F	%	F	%	F	%	
- Actualizar los contenidos de los sílabos. - Reestructurar el plan curricular. - Socializar los reglamentos y manuales de organizaciones y funciones. - Tener presencia en las diversas actividades externas.	19	28	7	27	1	50	Coherente
-Realizar reuniones. - Conversar con cada docente sobre la asignatura a su cargo. - Mediar en los problemas que se generan entre alumnos y docentes.	44	65	11	42	1	50	Aceptable
-Cuestionar permanentemente la gestión de las autoridades. - Orientar las clases con esquemas tradicionales.	5	7	8	31	0	0	Inaceptable

Pese a una clara conceptualización sobre el sistema académico y administrativo, no logran converger sus intereses y objetivos personales con los fines de la institución.

Gráfico 19



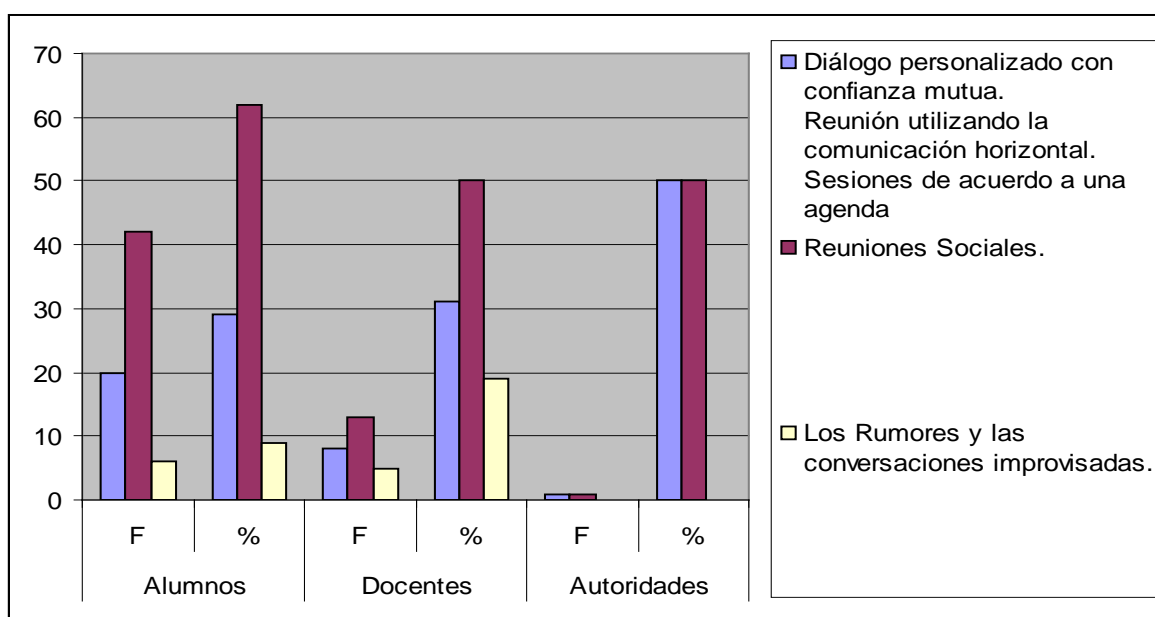
En el gráfico se muestra, que el 65% de alumnos y el 42% de docentes anhelan que sus objetivos e intereses contribuyan en el desarrollo organizacional. La falta de gestión de valores como la justicia, solidaridad, amistad y equidad no permiten la convergencia de las expectativas.

4.- ¿Existen algunas formas de comunicación para la integración de las autoridades, docentes y alumnos?

Tabla 12

Otras formas de comunicación	Alumnos		Docentes		Autoridades		Ponderación cualitativa
	F	%	F	%	F	%	
- Diálogo personalizado con confianza mutua. - Reunión utilizando la comunicación horizontal. - Sesiones de acuerdo a una agenda.	20	29	8	31	1	50	Coherente
Reuniones sociales.	42	62	13	50	1	50	Aceptable
Los rumores y las conversaciones improvisadas.	6	9	5	19	0	0	Inaceptable

Los docentes, alumnos y autoridades identifican otras formas de comunicación que les permita integrarse, como el diálogo personalizado, la comunicación horizontal y sesiones de acuerdo a una agenda, pero siempre deciden por las relaciones sociales

Gráfico 20

Las reuniones sociales son consideradas como otras formas de comunicación que integran a los intervinientes. En total 62% de alumnos y el 50% de docentes lo consideran así.

A continuación se desarrolla los resultados obtenidos para la verificación de las sub-hipótesis:

4.2. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La Sub-hipótesis (1.3.2 - A) sostenía que el buen uso de las estrategias positivas de comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el manejo funcional de conflictos organizacionales.

Tabla 13			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos alumnos			
Dimensiones	Indicadores	Alumnos	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	0	0
	Muy informal	68	100
Intencionalidad	Alto	64	94
	Bajo	4	6
Claridad de mensaje	Explícito	5	7
	No explícito	63	93
Proximidad	Cara a cara	61	90
	Distante	7	10
Clima general	Cálido	66	97
	Frío	2	3
Duración de la interacción	Larga	68	100
	Corta	0	0
Efecto potencial	Intencional	68	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	61	90
	Poco	7	10
Grado de flexibilidad	Alto	67	99
	Bajo	1	1
Participación	Mucho	65	96
	Poco	3	4

La tabla muestra que los alumnos en 100%, son informales al comunicarse individualmente, con sus compañeros. No obstante, la duración de la interacción es larga 100% y también el efecto potencial 100%. Ellos se adaptan fácilmente al temperamento de sus compañeros. Esto se muestra en el siguiente gráfico

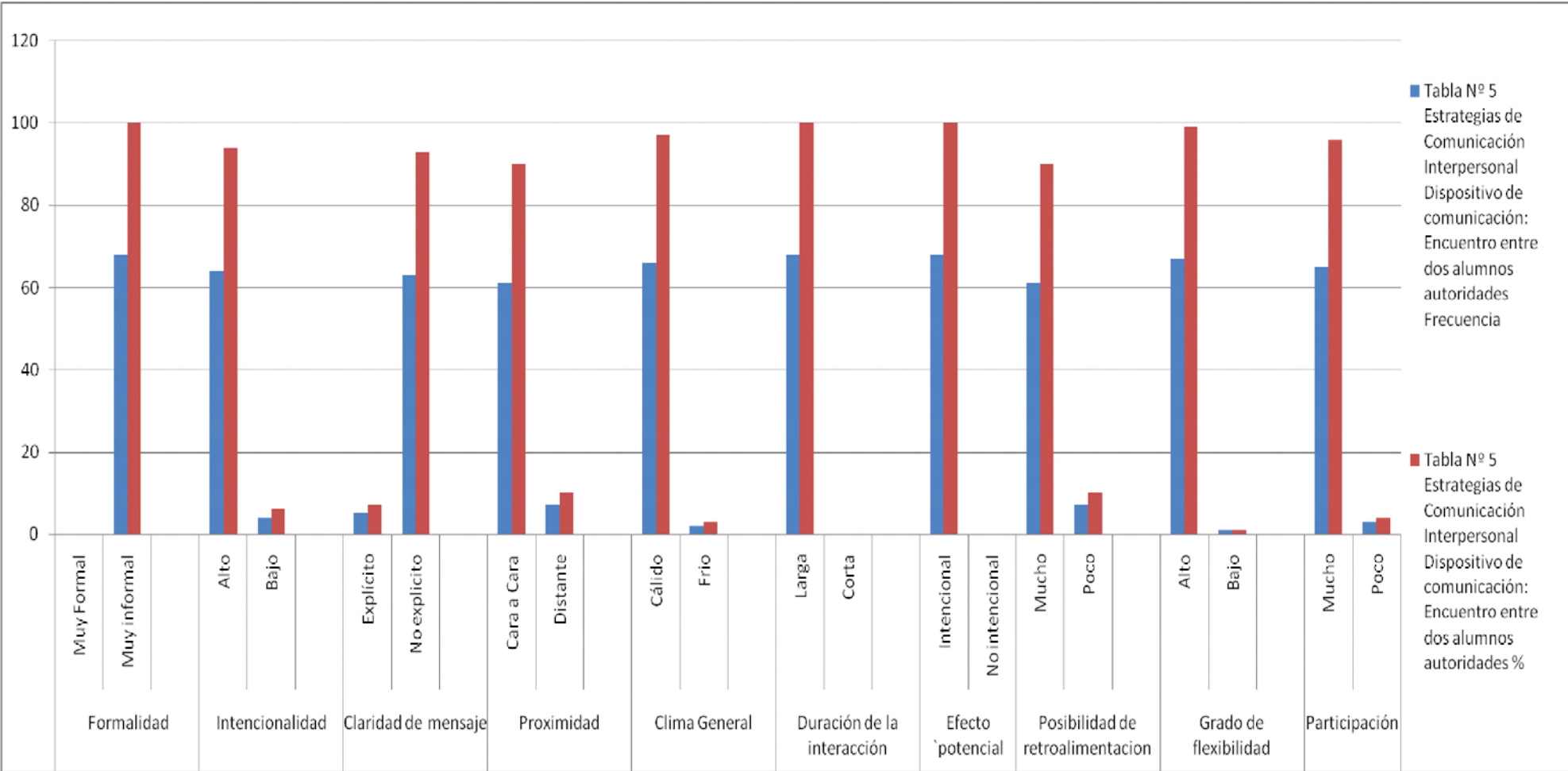
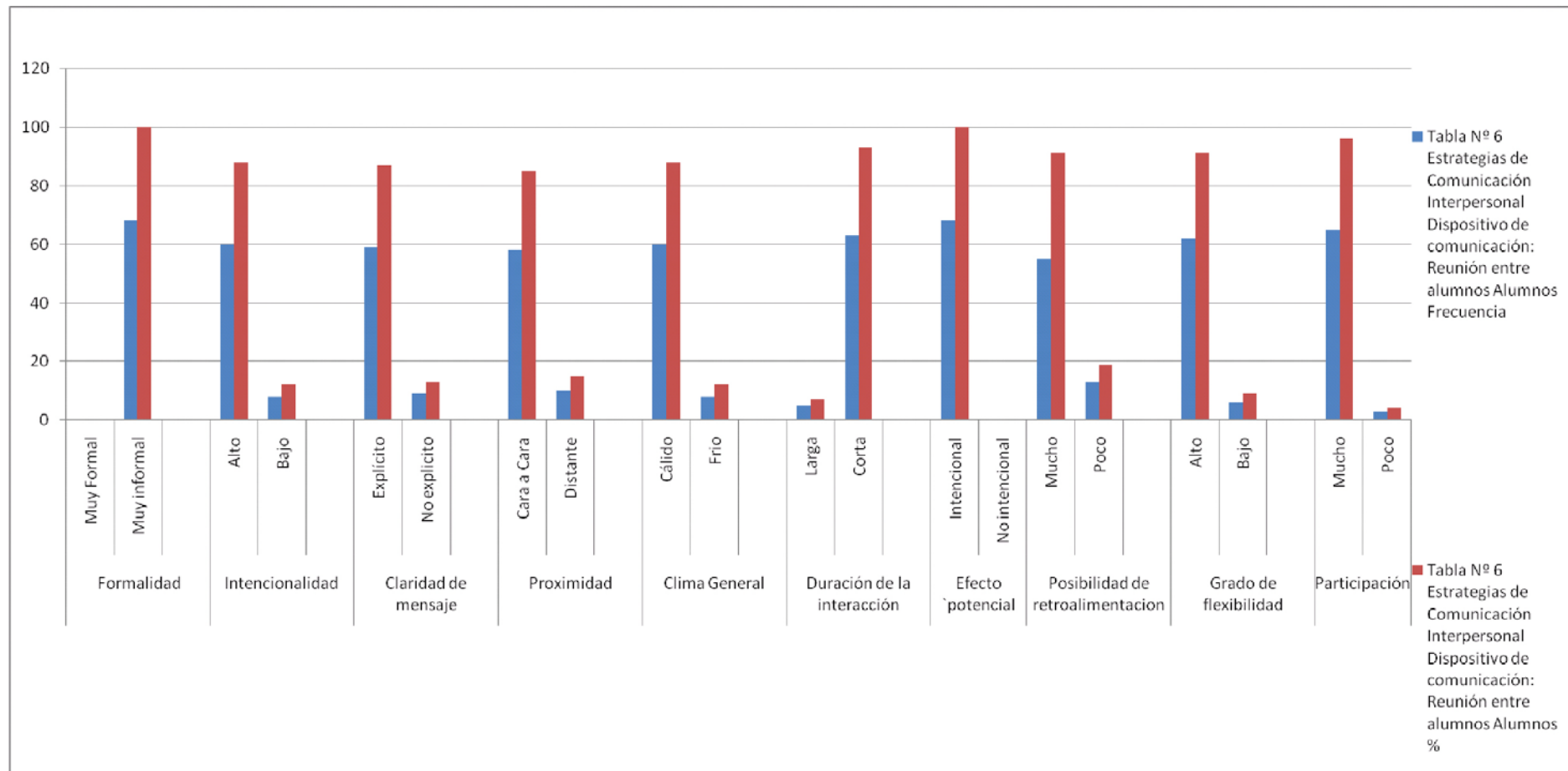


Tabla 14			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Reunión entre alumnos			
Dimensiones	indicadores	Alumnos	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	0	0
	Muy informal	68	100
Intencionalidad	Alto	60	88
	Bajo	8	12
Claridad de mensaje	Explícito	59	87
	No explícito	9	13
Proximidad	Cara a cara	58	85
	Distante	10	15
Clima general	Cálido	60	88
	Frío	8	12
Duración de la interacción	Larga	5	7
	Corta	63	93
Efecto potencial	Intencional	68	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	55	91
	Poco	13	19
Grado de flexibilidad	Alto	62	91
	Bajo	6	9
Participación	Mucho	65	96
	Poco	3	4

Los alumnos, también en una reunión son informales 100%, pero la duración de la interacción es corta en 93% y el efecto potencial 100%. Esto ocasiona, permanente divergencia de ideas y posturas con los demás integrantes de la Institución Educativa Superior.



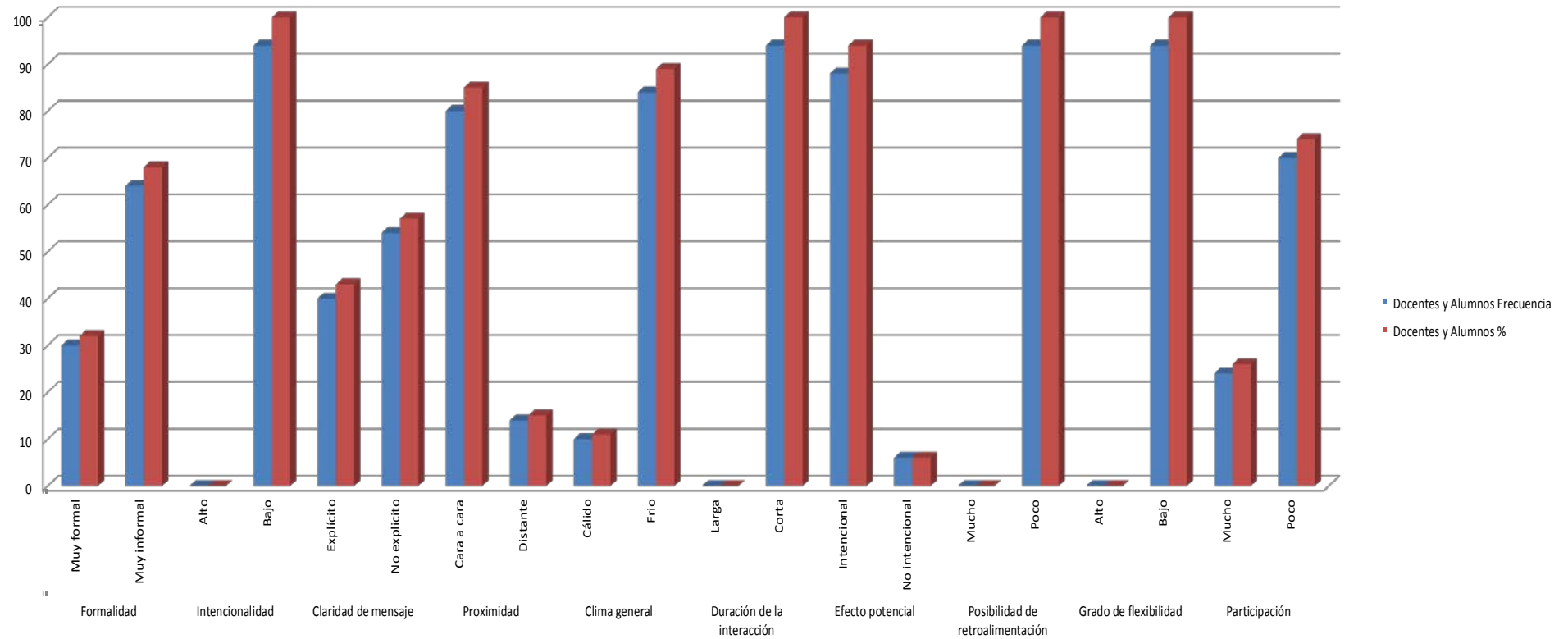
La sub-hipótesis: “El uso de estrategias útiles de comunicación interpersonal entre los alumnos y profesores optimiza el manejo de conflictos organizacionales”.. (1.3.2 – B).

Tabla 15			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre docente y alumno			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y Alumnos	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	30	32
	Muy informal	64	68
Intencionalidad	Alto	0	0
	Bajo	94	100
Claridad de mensaje	Explícito	40	43
	No explícito	54	57
Proximidad	Cara a cara	80	85
	Distante	14	15
Clima general	Cálido	10	11
	Frio	84	89
Duración de la interacción	Larga	0	0
	Corta	94	100
Efecto potencial	Intencional	88	94
	No intencional	6	6
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	0	0
	Poco	94	100
Grado de flexibilidad	Alto	0	0
	Bajo	94	100
Participación	Mucho	24	26
	Poco	70	74

En una relación interpersonal entre alumnos y docentes se nota que existe mucha informalidad (68%) y, baja intencionalidad para comunicarse (100%).

Asimismo, la duración de la interacción entre ellos es corta (100%). Los alumnos forman una barrera con filtros de experiencia y formación, es decir, piensan que sus profesores son los que más conocen o no están actualizados.

Gráfico 7

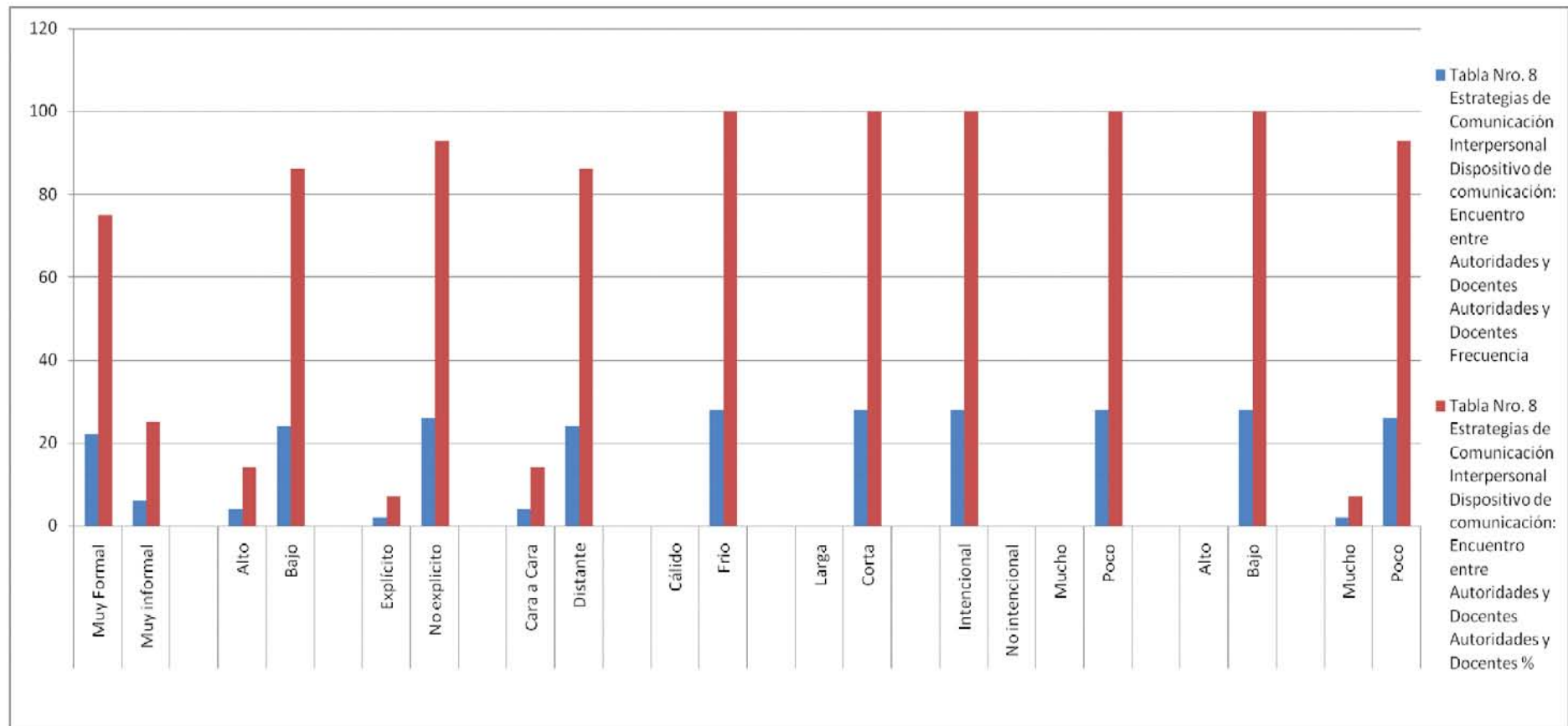


En este grafico se especifica lo señalado anteriormente y se ratifica que las diferencias generacionales limitan, en alguno de los casos una fluida comunicación interpersonal.

Tabla 16			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Reunión de docentes y alumnos			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y alumnos	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	94	100
	Muy informal	0	0
Intencionalidad	Alto	10	11
	Bajo	84	89
Claridad de mensaje	Explícito	20	21
	No explícito	74	79
Proximidad	Cara a cara	80	85
	Distante	14	15
Clima general	Cálido	74	79
	Frio	20	21
Duración de la interacción	Larga	14	15
	Corta	80	85
Efecto potencial	Intencional	94	94
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	0	0
	Poco	94	100
Grado de flexibilidad	Alto	20	21
	Bajo	74	79
Participación	Mucho	26	28
	Poco	68	72

En una reunión los docentes y alumnos, cuidan la formalidad (100%).

Se comportan de acuerdo a ciertas normas institucionales, dejan a un lado el sistema adaptativo, que les permitiría tomar decisiones adecuadas en forma conjunta y que favorecería el fortalecimiento del sistema académico.



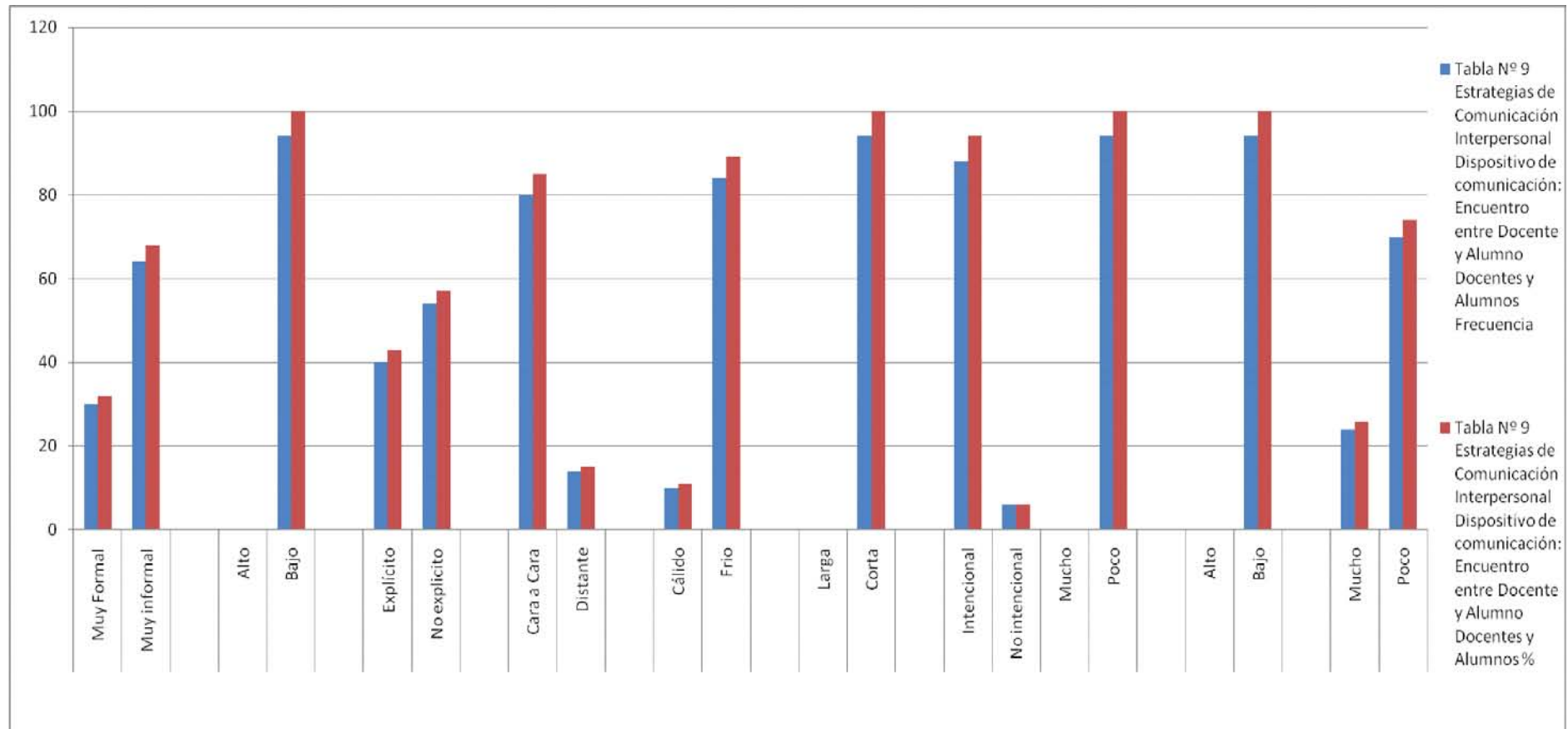
La sub-hipótesis: “Las estrategias positivas de comunicación interpersonal entre los docentes influye en el manejo de conflictos organizacionales”...; (1.3.2 – C)

Tabla 17			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre docentes			
Dimensiones	Indicadores	Docentes	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	0	0
	Muy informal	26	100
Intencionalidad	Alto	10	38
	Bajo	16	62
Claridad de mensaje	Explícito	18	69
	No explícito	8	31
Proximidad	Cara a cara	22	87
	Distante	4	13
Clima general	Cálido	20	77
	Frío	6	23
Duración de la interacción	Larga	7	27
	Corta	19	73
Efecto potencial	Intencional	26	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	15	58
	Poco	11	42
Grado de flexibilidad	Alto	3	12
	Bajo	23	88
Participación	Mucho	4	13
	Poco	22	87

Los profesores en el momento de realizar la comunicación interpersonal son informales en un 100%, se comunican con una intencionalidad bajo del 62%, con una duración de interacción corta (73%) y bajo grado de

flexibilidad (88%). La falta de transparencia y sinceridad para compartir información académica los induce a la disfuncionalidad. No realizan investigación científica, por lo que sus argumentos en un diálogo son reiterativos y anacrónicos. Cada uno juzga al otro como alguien que no aporta nada, en esa confrontación se agotan y desgastan sin haber contribuido a la innovación educativa superior y asuntos de gestión.

En esa alternancia de indisposiciones o “psicología de comadres”, se estancan y descuidan el rol fundamental de un docente universitario, que es la innovación de conocimientos, a través de la investigación científica aplicada.

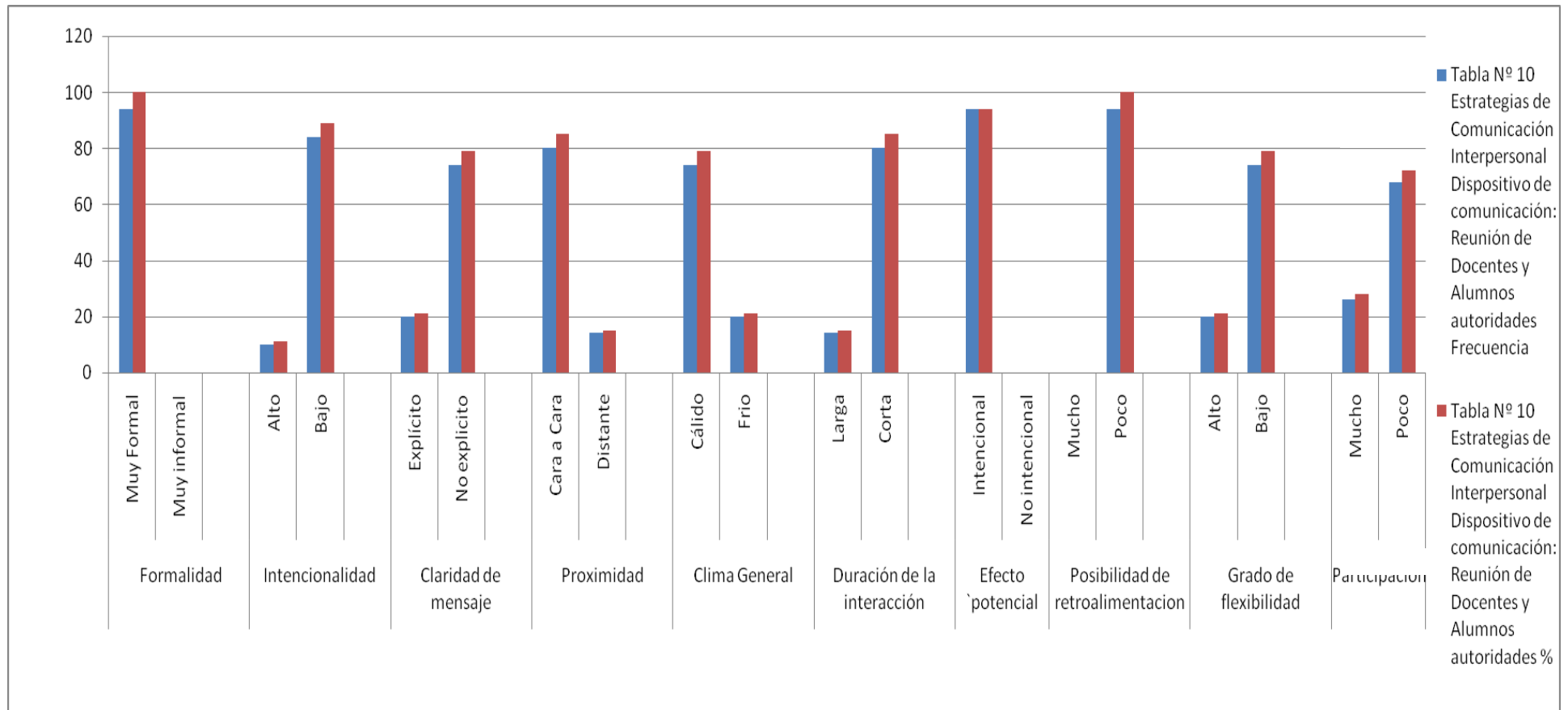


Es muy claro lo se muestra en el presente gráfico, sobre el proceso de comunicación interpersonal entre los docentes expuesto anteriormente.

Tabla 18			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Reunión entre docentes			
Dimensiones	Indicadores	Docentes	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	26	100
	Muy informal	0	0
Intencionalidad	Alto	3	12
	Bajo	23	88
Claridad de mensaje	Explícito	8	31
	No explícito	18	69
Proximidad	Cara a cara	11	42
	Distante	15	58
Clima general	Cálido	2	8
	Frío	24	92
Duración de la interacción	Larga	6	23
	Corta	20	77
Efecto potencial	Intencional	26	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	5	19
	Poco	21	81
Grado de flexibilidad	Alto	2	8
	Bajo	24	92
Participación	Mucho	7	27
	Poco	19	73

Los docentes en una reunión cuidan la formalidad (100%), el clima general es frío (92) y el grado de flexibilidad en el debate es bajo (92%). En este caso prima la mezquindad en el momento de reconocer la participación de los colegas. Se conforman grupos antagónicos que contradicen o se adhieren a las propuestas, delimitando siempre sus intereses personales.

Dichos colectivos, tienen como integrantes a supuestos publicistas, periodistas, productores audiovisuales y comunicadores organizacionales, quienes radicalizan sus posiciones y obstaculizan los acuerdos que mucho beneficio darían a la institución, para su presencia y vigencia en diferentes espacios de la sociedad.



La sub-hipótesis: “Las estrategias exitosas de la comunicación interpersonal entre las autoridades permite un mejor manejo de conflictos organizacionales”...; (1.3.2 – D)

Tabla 19			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos autoridades			
Dimensiones	Indicadores	Autoridades	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	0	0
	Muy informal	2	100
Intencionalidad	Alto	2	100
	Bajo	0	0
Claridad de mensaje	Explícito	0	0
	No explícito	2	100
Proximidad	Cara a cara	2	100
	Distante	0	0
Clima general	Cálido	0	0
	Frío	2	100
Duración de la interacción	Larga	1	50
	Corta	1	50
Efecto Potencial	Intencional	2	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	0	0
Grado de flexibilidad	Poco	2	100
	Alto	0	0
Participación	Bajo	2	100
	Mucho	1	50
	Poco	1	50

Las autoridades son muy informales en el momento de la comunicación interpersonal (100%), y en cuanto a la duración de la interacción cuidan sus espacios (50%). Confabulan contra los demás para mantenerse en el cargo.

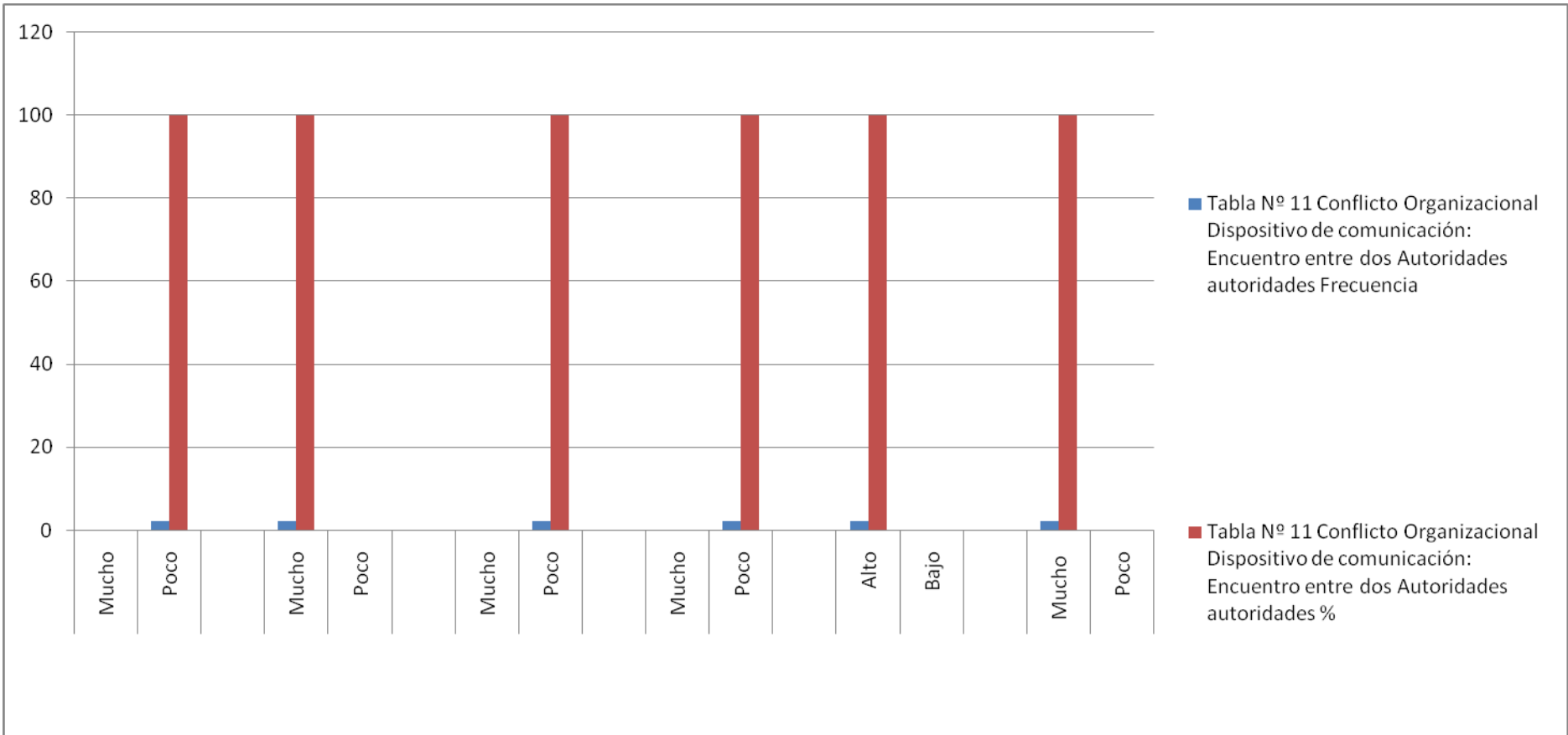
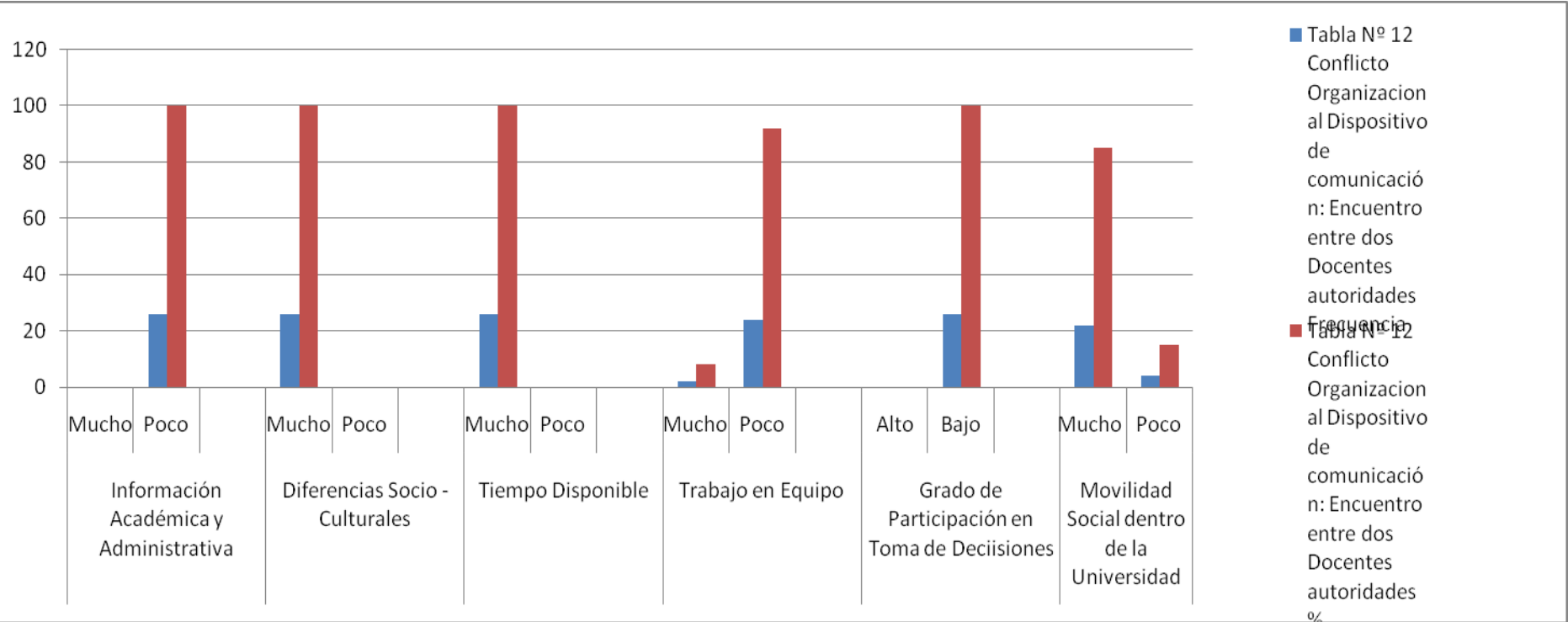


Tabla 20			
Estrategias de comunicación interpersonal			
Dispositivo de comunicación: Reunión entre autoridades			
Dimensiones	Indicadores	Autoridades	
		Frecuencia	%
Formalidad	Muy formal	2	100
	Muy informal	0	0
Intencionalidad	Alto	1	50
	Bajo	1	50
Claridad de mensaje	Explícito	2	100
	No explícito	0	0
Proximidad	Cara a Cara	1	50
	Distante	1	50
Clima general	Cálido	0	0
	Frio	2	100
Duración de la interacción	Larga	2	100
	Corta	0	0
Efecto potencial	Intencional	2	100
	No intencional	0	0
Posibilidad de retroalimentación	Mucho	1	50
	Poco	1	50
Grado de flexibilidad	Alto	0	0
	Bajo	2	100
Participación	Mucho	2	100
	Poco	0	0

Las autoridades en una reunión cuidan la formalidad (100%) y el grado de flexibilidad es bajo (100%). Asimismo, se apoyan en la aprobación o desaprobación de una propuesta académica o administrativa. Se caracterizan por el maltrato en público a los docentes contratados.



Las tablas presentadas anteriormente, muestran que las autoridades, docentes y alumnos son muy informales en el momento de comunicarse interpersonalmente (100%). En lo que respecta a la intencionalidad se nota una diferencia en que los docentes se comunican con baja intencionalidad (62%); sin embargo, precisan bien sus mensajes, (69%). La proximidad es cara a cara (100% autoridades, 87% docentes y 90% alumnos), con una calidez que se nota entre docentes (77%) y entre alumnos (97%), solo la duración del diálogo entre los alumnos es larga (100%), que les permite tener una posibilidad de retroalimentación (90%), porque se adaptan a los temperamentos de sus compañeros (99%) y así la participación de ellos es más notorio en las diversas actividades(96%). Lo que no se percibe entre las autoridades y docentes.

Asimismo, se muestra que la comunicación interpersonal de los alumnos en una reunión es muy informal (100%), mientras que las autoridades y docentes cuidan sus posturas. En lo que respecta a la intencionalidad se nota una diferencia en que los docentes se comunican con baja intencionalidad (88%) y no precisan bien sus mensajes, es decir, no son explícitos sus argumentos lógicos porque recurren al bipolar semántico (69%). La proximidad es cara a cara entre los alumnos (85%), con una calidez que se nota entre alumnos (88%).

Solo la duración del diálogo entre las autoridades es larga (100%), demuestra la aparente cohesión, por lo que el efecto potencial es en este caso es intencional (100%). Asimismo, los docentes y alumnos adoptan posturas de

aparente sinceramiento, también con un efecto potencial intencional (100%). No obstante, estas situaciones les favorecen a los alumnos para que tengan una posibilidad de retroalimentación (81%), porque se adaptan a los temperamentos de sus compañeros, autoridades y docentes (91%) y así la participación de interacción entre ellos es más notoria en la reunión (96%). Cabe mencionar que las autoridades tienen presencia participativa tratando de hacer prevalecer su condición de poder (100%).

- **Contrastación de las sub-hipótesis**

Por lo tanto:

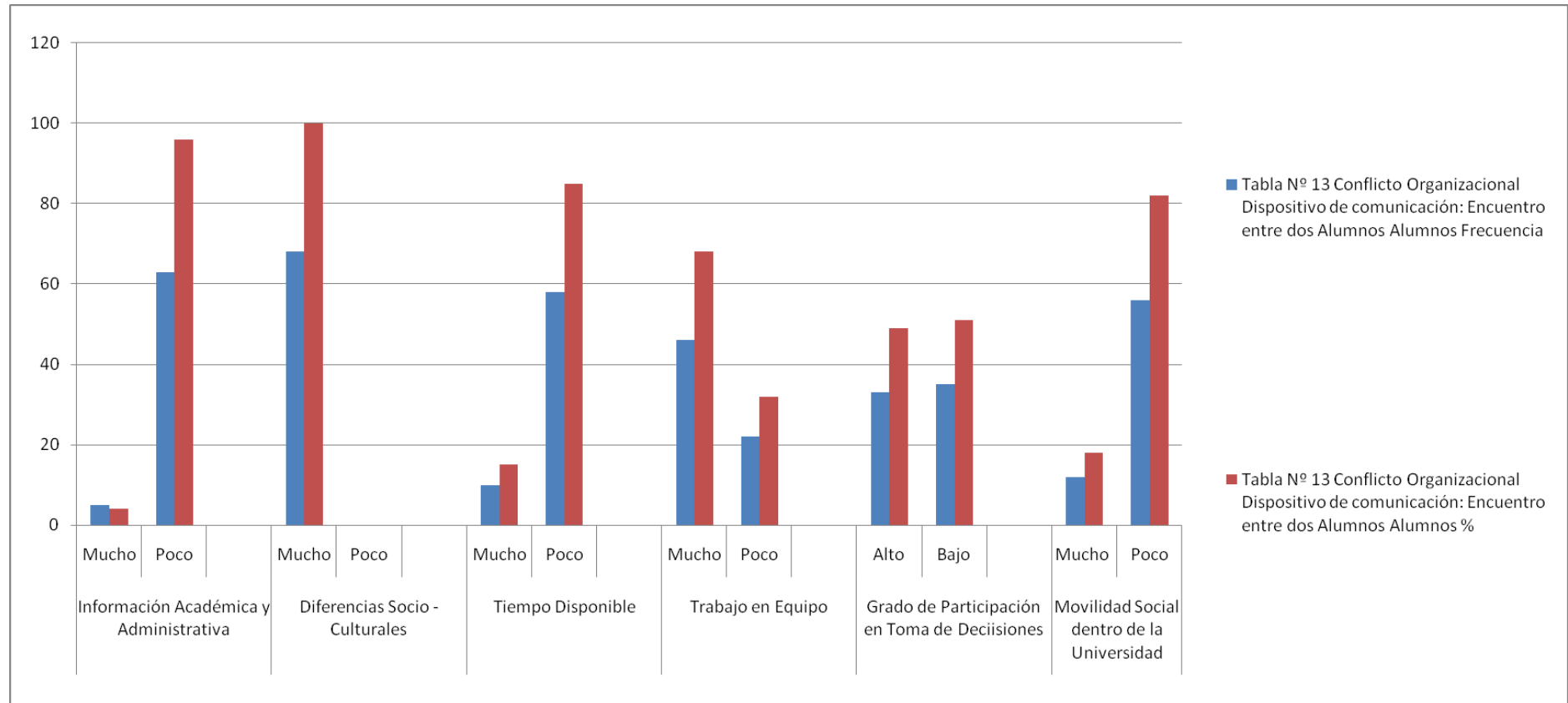
Las sub-hipótesis (1.3.2 - A); (1.3.2 – B); (1.3.2 – C); (1.3.2 – D) han sido verificadas con datos presentados anteriormente en las tablas con sus respectivos gráficos y análisis. Los mismos que cumplen con los planteamientos considerados de forma **significativa**.

4.3. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS CONFLICTOS.

La sub-hipótesis (1.3.2 - A), sostenía que el buen uso de las estrategias positivas de comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el manejo funcional de conflictos organizacionales.

Tabla 21			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos alumnos			
Dimensiones	Indicadores	Alumnos	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	5	4
	Poco	63	96
Diferencias socio – culturales	Mucho	68	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	10	15
	Poco	58	85
Trabajo en equipo	Mucho	46	68
	Poco	22	32
Grado de participación en toma de decisiones	Alto	33	49
	Bajo	35	51
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	12	18
	Poco	56	82

Los alumnos no manejan información académica y administrativa (96%) y sus diferencias socio–culturales se notan claramente (100%), por que proyectan sus resentimientos y frustraciones hacía los demás. Esto se configura como un conflicto disfuncional.



En el presente gráfico se muestra claramente, las razones de las controversias que alejan del objetivo principal.

Tabla 22			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de Comunicación: Reunión de alumnos			
Dimensiones	Indicadores	Alumnos	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	5	4
	Poco	63	96
Diferencias socio - culturales	Mucho	68	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	10	15
	Poco	58	85
Trabajo en equipo	Mucho	46	68
	Poco	22	32
Grado de participación en toma de decisiones	Alto	33	49
	Bajo	35	51
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	12	18
	Poco	56	82

Los alumnos en una reunión muestran poca disponibilidad de tiempo (85%) y la diferencia socio – culturales entre ellos es notorio (100%). Siempre cuestionan unilateralmente las actividades académicas, sin considerar que las clases en una universidad son cooperativas. Asimismo, aprovechan la ocasión para indisponer a sus profesores. El siguiente gráfico, muestra lo expuesto.

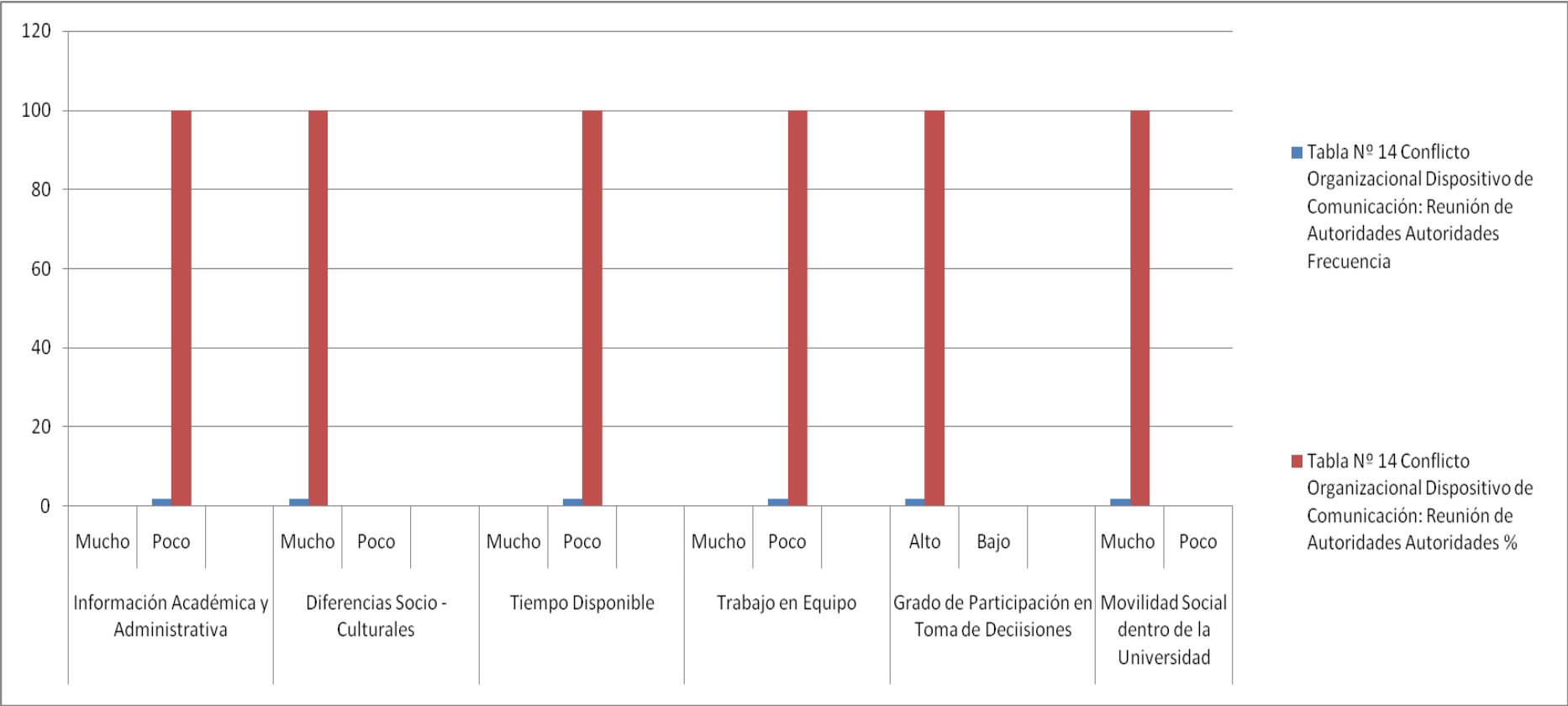
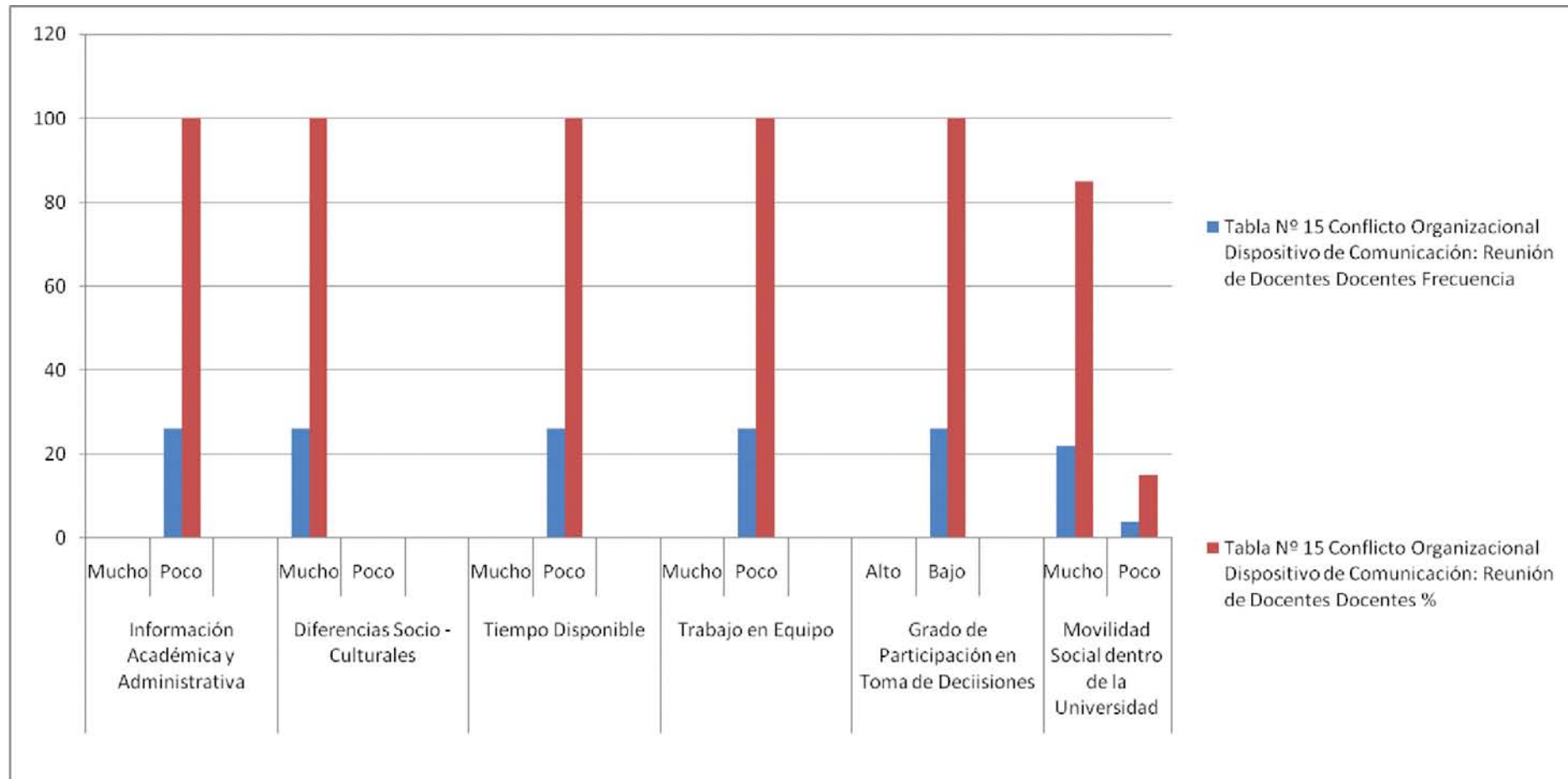


Tabla 23			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre docentes y autoridades			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y Autoridades	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	0	0
	Poco	28	100
Diferencias socio - culturales	Mucho	28	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	0	0
	Poco	28	100
Trabajo en equipo	Mucho	0	0
	Poco	28	28
Grado de participación en Toma de decisiones	Alto	2	7
	Bajo	26	93
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	24	86
	Poco	4	14

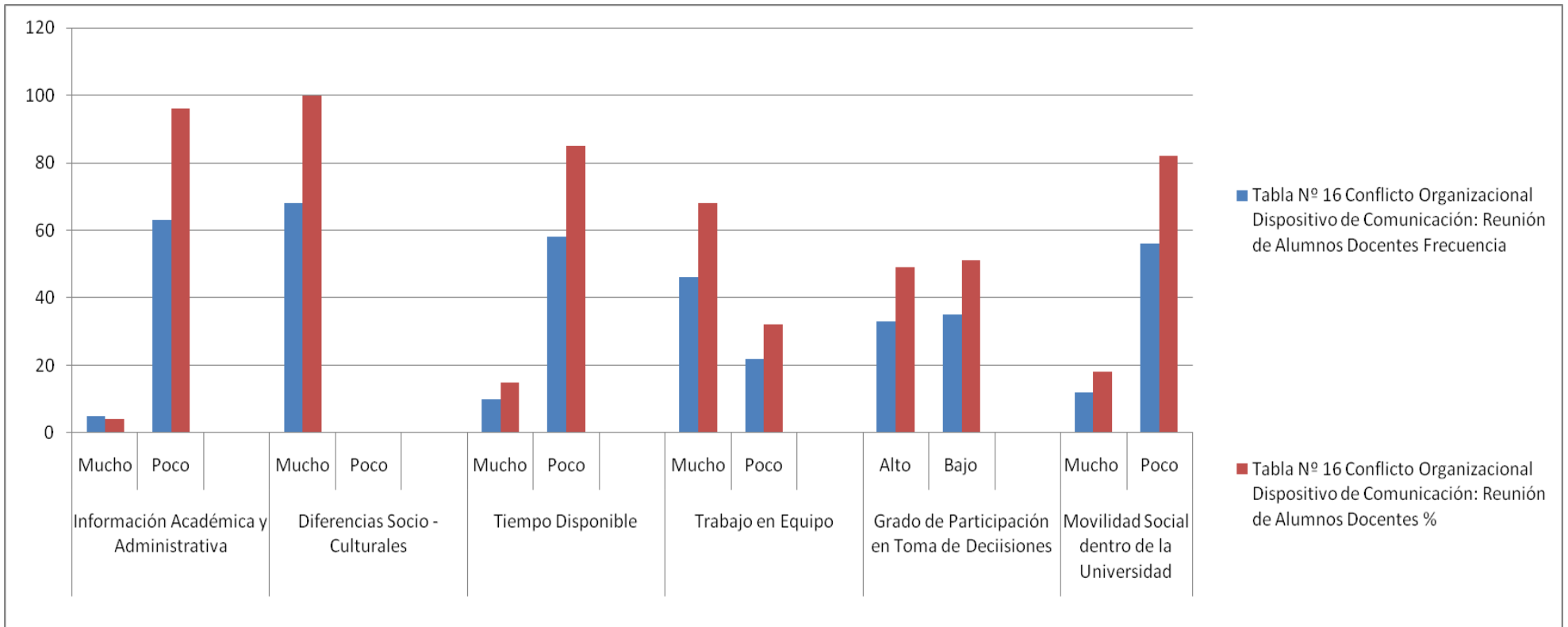
En un diálogo, se observa que las autoridades y docentes tienen poca información académica y administrativa (100%). Desconocen la metodología para el trabajo intelectual y descuidan su actualización profesional.



No logran un acuerdo sobre temas relacionados al quehacer académico, porque se parcializan y quieren tener la razón, así sus propuestas o ideas sean erradas.

Tabla 24			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de comunicación: Reunión de docentes y autoridades			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y autoridades	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	0	0
	Poco	28	100
Diferencias socio - culturales	Mucho	28	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	0	0
	Poco	28	100
Trabajo en equipo	Mucho	0	0
	Poco	28	28
Grado de participación en toma de decisiones	Alto	2	7
	Bajo	26	93
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	23	82
	Poco	5	18

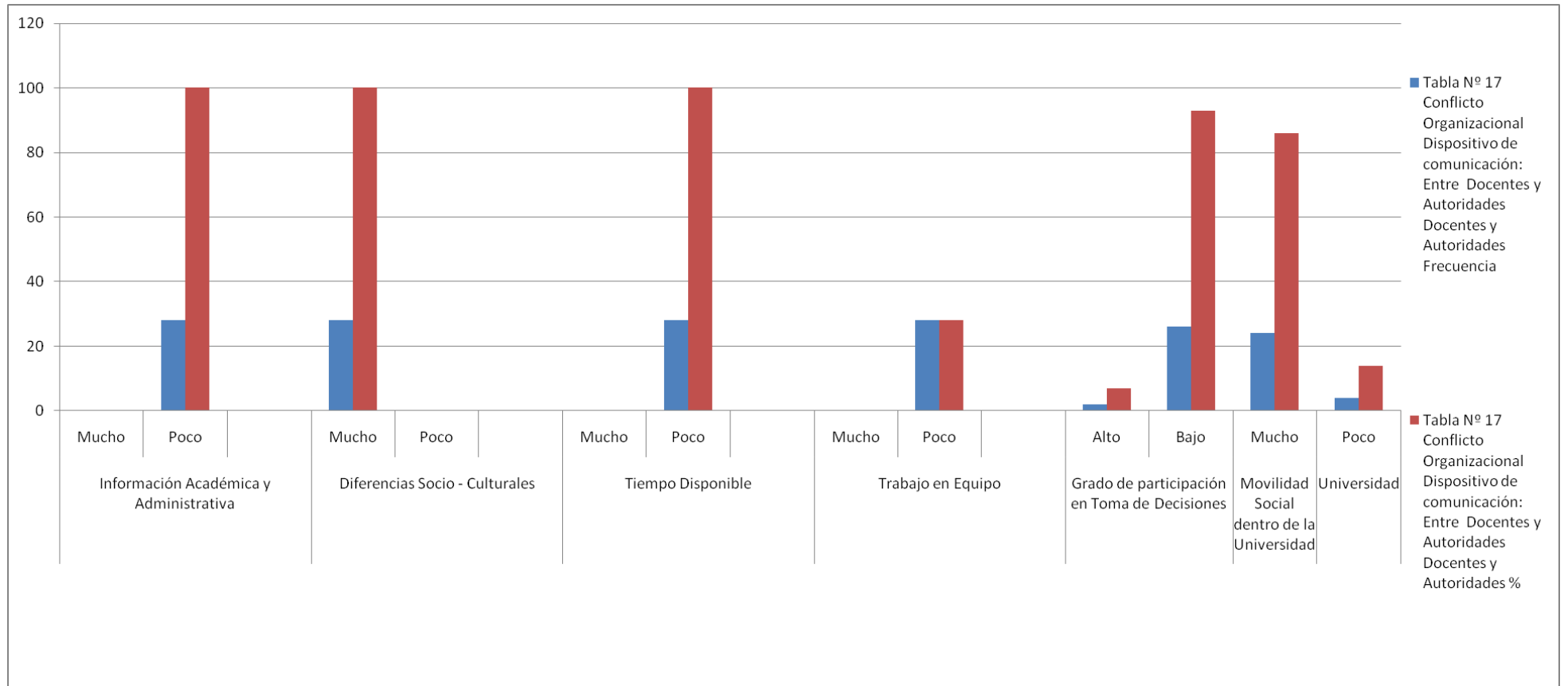
La disponibilidad de tiempo de los docentes y autoridades es poco (100%) y mucho sus diferencias socio-culturales (100%). Los enfrentamientos son más notorios, porque cada uno de ellos creen que conocen más que sus colegas.



Se manifiestan las indisposiciones, culpando a los otros que no cumplen con sus horarios por darle mayor importancia a sus cargas horarias en las universidades particulares. Asimismo, a manera de neutralizar a sus opositores hacen público la queja de los alumnos o algún desliz cometido por sus colegas.

Tabla 25			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre un docente y alumno			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y alumnos	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	58	62
	Poco	36	38
Diferencias socio - culturales	Mucho	94	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	50	53
	Poco	44	47
Trabajo en equipo	Mucho	20	21
	Poco	74	79
Grado de participación en toma de decisiones	Alto	14	15
	Bajo	80	85
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	30	32
	Poco	64	68

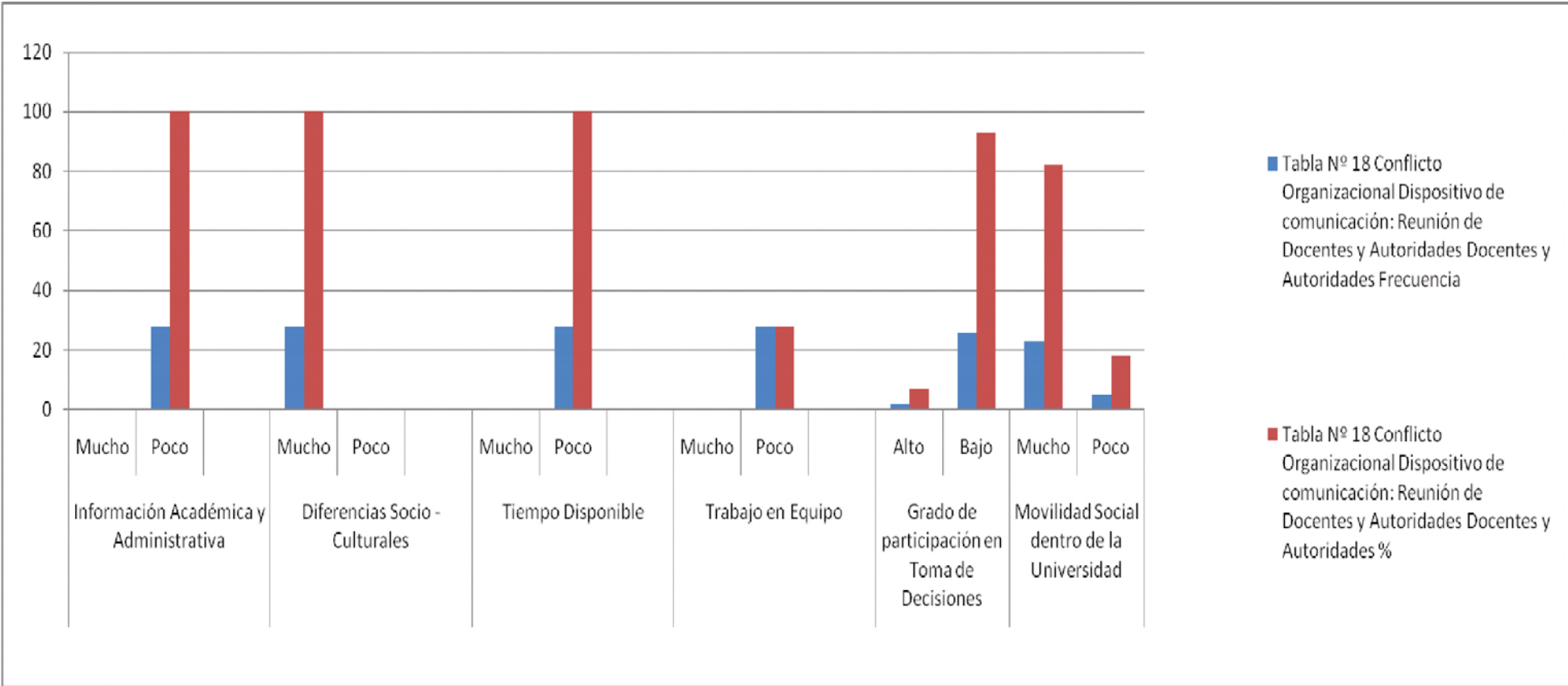
De manera coincidente, es poco el tiempo disponible de los docentes y alumnos (53%) y bajo el grado de participación en la toma de decisiones (85%). El docente manifiesta que dispone poco tiempo para orientar a los alumnos después de su clase. La desconfianza hace que se polaricen.



En el gráfico se muestra la clara polarización entre los docentes y alumnos.

Tabla 26			
Conflicto organizacional			
Dispositivo de comunicación: Reunión de docentes y alumnos			
Dimensiones	Indicadores	Docentes y alumnos	
		Frecuencia	%
Información académica y administrativa	Mucho	58	62
	Poco	36	38
Diferencias socio – culturales	Mucho	94	100
	Poco	0	0
Tiempo disponible	Mucho	50	53
	Poco	44	47
Trabajo en equipo	Mucho	80	85
	Poco	14	15
Grado de participación en toma de decisiones	Alto	30	32
	Bajo	64	68
Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho	30	32
	Poco	64	68

En este caso la diferencia socio-cultural es marcado, nos referimos entre docentes y alumnos (100%) y el tiempo disponible es mucho (53%). En este caso tienden a retirarse cuando haya terminado la reunión. Estas actividades son prolongadas porque se diversifican los temas y tratan sobre problemas personales.



En las tablas se muestra que la poca información académica y administrativa entre las autoridades, entre los docentes, entre los alumnos, entre autoridades y docentes, entre autoridades y alumnos, entre docentes y alumnos (100%) y las diferencias socioculturales son muy notorias entre ellos (100%) y el poco tiempo disponible, la poca capacidad de trabajo en equipo entre autoridades y entre docentes, con la diferencia de los alumnos en este caso (68%) ocasiona el conflicto. El alto grado de participación en la toma de decisiones de las autoridades (100%) asimismo capta la atención que en un 49% los alumnos tengan esta participación. Y la desesperada actitud de las autoridades por mantenerse en el cargo u ocupar los lugares expectantes dentro de la organización (100%) configuran los elementos del conflicto en la EPCCOM.

En una reunión, también se observa que por la poca información académica y administrativa entre las autoridades, entre los docentes, entre los alumnos, entre autoridades y docentes, entre autoridades y alumnos, entre docentes y alumnos (100%) y las diferencias socioculturales (100%), el poco tiempo disponible, la poca capacidad de trabajo en equipo entre autoridades y entre docentes, con la diferencia de los alumnos, se ratifica el conflicto en este caso (68%).

El alto grado de participación en la toma de decisiones de las autoridades (100%); asimismo, el (49%) de los alumnos tienen esta participación. Convoca la atención la imperiosa pugna de las autoridades por mantenerse en el cargo u ocupar los lugares expectantes dentro de la

organización (100%), y las actitudes cambiantes por la movilidad social de los docentes cuando se encuentran en las reuniones (85%). Cabe mencionar que en sus conversaciones entre dos repiten la frase “no me interesa ocupar un cargo”. Todo lo expuesto se observa en una reunión, lo cual también es la configuración del conflicto en la EPCCOM

- **Contrastación de las sub-hipótesis**

Los resultados presentados anteriormente en las tablas con sus respectivos gráficos y análisis demuestran que:

Las sub-hipótesis (1.3.2 - A); (1.3.2 – B); (1.3.2 – C); (1.3.2 – D) concuerdan con lo establecido en la investigación sobre los conflictos, en una medida que se considera **significativa**.

4.4.- IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITEN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Al realizar la observación etnográfica, considerando las variables validadas por Hunt, las categorías de observación sobre los procesos de interacción usados por Robert F. Bales, el Modelo de selección de mensaje para el logro de acuerdo de J. Hunter y F. Boster, las guías elaboradas específicamente para el presente estudio y las preguntas de la entrevista sobre la interacción simbólica entre los alumnos, docentes y autoridades nos permitieron obtener la siguiente información para cotejar con los objetivos específicos de la investigación y la Hipótesis General (1.3.1) que sostenía: “La optimización de las estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, profesores y autoridades de la Escuela Profesional de Ciencias de la

Comunicación de la universidad Nacional Federico Villarreal determina el buen manejo de los conflictos organizacionales”.

A continuación se presenta las tablas, gráficos y sus análisis respectivos:

4.4.1 Estrategias de comunicación interpersonal

La matriz basada en las categorías de observación discutidas en “Análisis del Proceso de Interacción”, por Robert F. Bales. Cambridge, Mass. Wesley Press. 1950, nos ilustra las acciones de los intervinientes en el proceso de interacción.

TABLA 27

Intervinientes Indicadores	Autoridades	Docentes	Alumnos
Estimula		1	2
Concuerda, acepta		2	5
Arbitra		1	3
Propone acción		3	8
Pide sugerencias		1	2
Da opinión		4	6
Pide opinión		2	2
Da información		1	2
Busca información		1	9
Propone casos		1	2
Define posición		2	8
Pide definir posición		1	1
Dirección rutinaria	1	0	0
Autodesprecio		0	1
Maneras autocráticas	1	1	4
En desacuerdo		3	5
Aseveración sobre sí mismo		0	0
Agresión activa		1	1
Agresión subliminal		0	6
Fuera del contexto		1	1

En la tabla se ilustra las acciones de los intervinientes en el proceso de interacción. Es necesario indicar que un alumno, docente o autoridad actúa de diversas formas de acuerdo a un estímulo que se le presente. En el momento en que se encuentra con sus interlocutores pueden realizar diversas acciones que los acerque o aleje.

La presentación cuantitativa señala la reincidencia en esa acción del (de los) alumno (s), docente(s) o autoridad (es).

Esto demuestra que la poca estimulación a las necesidades superiores de autoestima, autorrealización y reconocimiento no permite visualizar el compartir sincero y transparente de intereses y objetivos, sino que provoca el desgaste en rumores y en mezquindades.

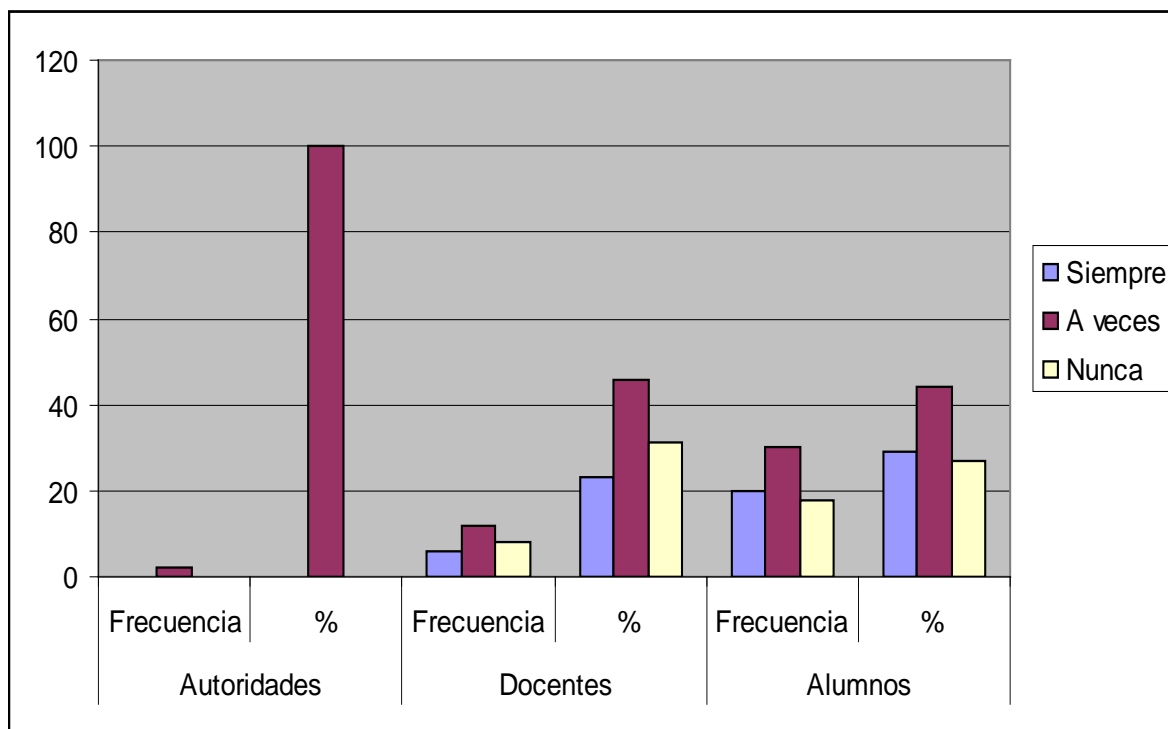
4.4.2 ¿Realizan sesión de información académica y administrativa entre dos personas?

Tabla 28

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0	6	23	20	29
A veces	2	100	12	46	30	44
Nunca	0	0	8	31	18	27
Total	2	100	26	100	68	100

La respuesta que prima es “a veces” (100% autoridades, 46% docentes y 44% alumnos) y se fundamenta en los intereses muy personalistas de los alumnos, autoridades y docentes.

Gráfico 36



En el gráfico, se muestra que las autoridades no dan ningún aporte, porque se encuentran desactualizados.

Las autoridades con respecto a los docentes piensan lo mismo. Esta misma conjetura tienen los alumnos de las autoridades y de sus profesores

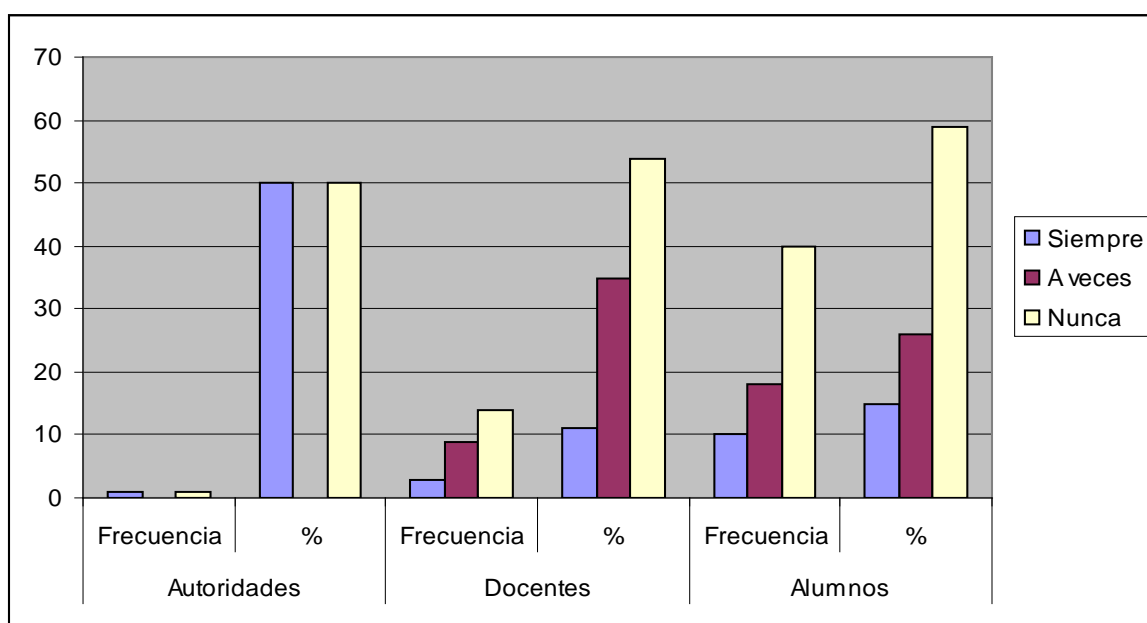
4.4.3 ¿Identifican sus prioridades?

Tabla Nro. 29

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	1	50	3	11	10	15
A veces	0	0	9	35	18	26
Nunca	1	50	14	54	40	59
Total	2	100	26	100	68	100

La respuesta es evidente. Los docentes en el 54% manifiestan que no identifican sus prioridades porque el sistema les impone funciones a través de sus reglamentos. Esto se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 37



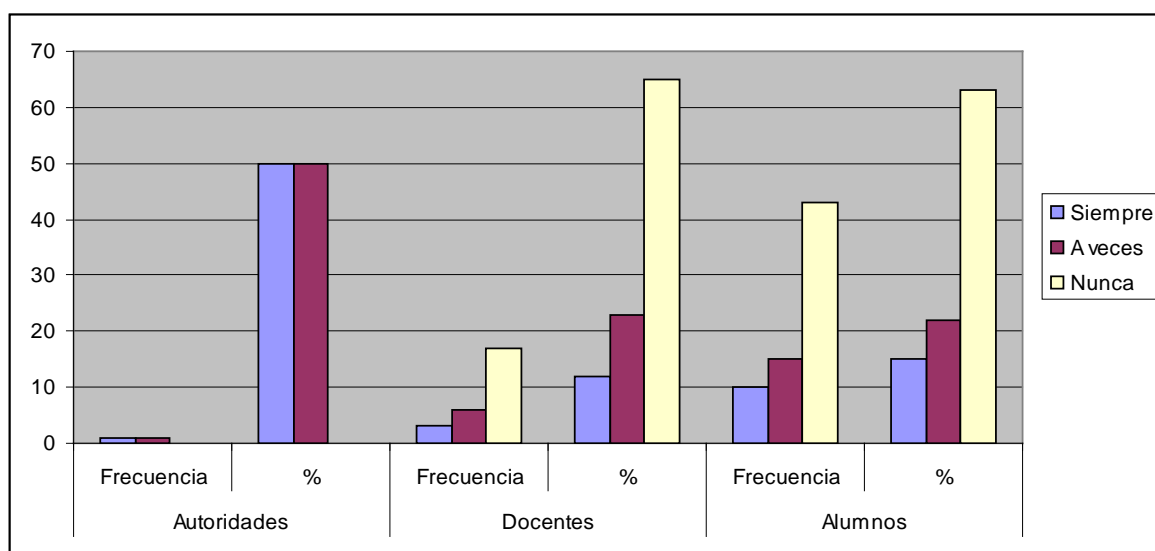
4.4.4 ¿Reconocen verbal y no verbalmente la presencia del otro?

Tabla 30

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	1	50	3	12	10	15
A veces	1	50	6	23	15	22
Nunca	0	0	17	65	43	63
Total	2	100	26	100	68	100

La inseguridad y el egoísmo no permiten reconocer las virtudes y cualidades de los interlocutores. Es notorio el desgaste en situaciones que les permite cohesionar y desarrollarse con proyección a la sociedad.

Gráfico 38



Precisamente, la respuesta “Nunca” demuestra que el 65% de los docentes y 63% de alumnos se convierten en entes disfuncionales como reflejo de su formación en su hogar.

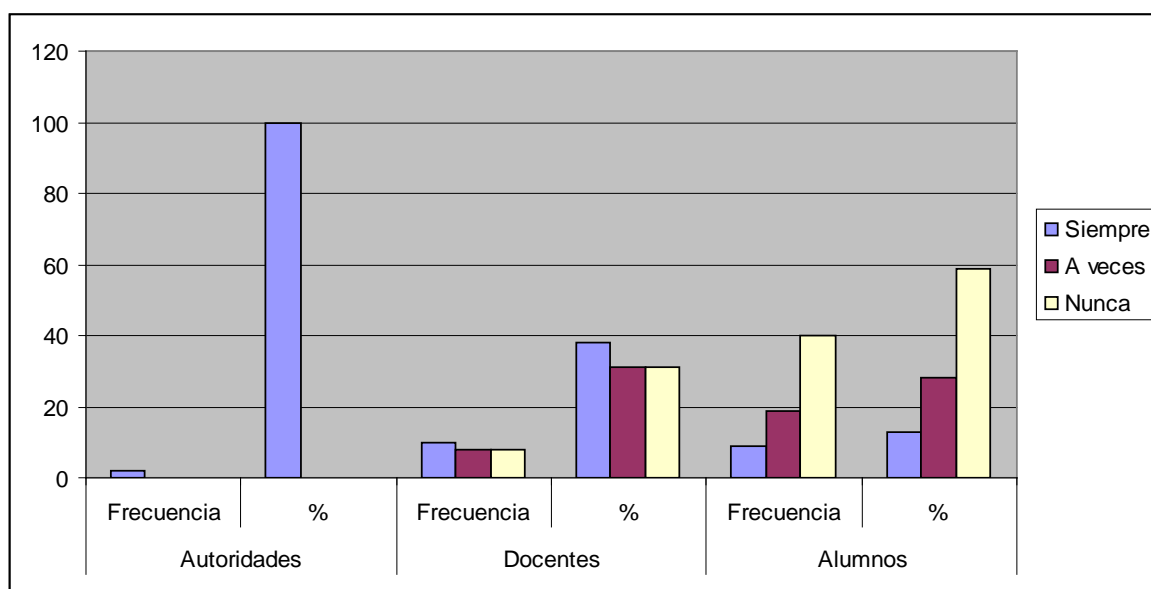
4.4.5 ¿Utilizan una aclaración como contenido del mensaje?

Tabla 31

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	2	100	10	38	9	13
A veces	0	0	8	31	19	28
Nunca	0	0	8	31	40	59
Total	2	100	26	100	68	100

Las autoridades utilizan la aclaración como contenido del mensaje; los docentes, en un 38%, y los alumnos “nunca”, en un 59%. Justifican que la naturaleza del comunicador social es la verborrea verbal, que de acuerdo a nuestro parecer debe realizarse el diálogo con una secuencia lógica entendible para los interlocutores.

Gráfico 39



Como se señala en el presente gráfico, el sistema de significaciones debe de confluir en el momento de la interacción simbólica.

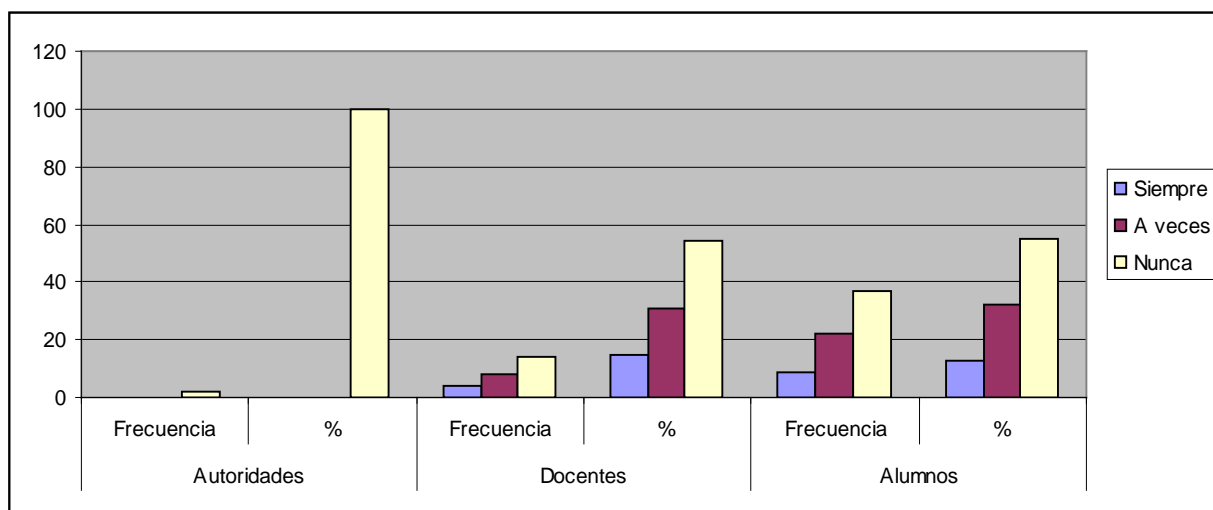
4.4.6. ¿Hacen preguntas al otro acerca de sus pensamientos y sentimientos respecto a la EPCCOM?

Tabla 32

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0	4	15	9	13
A veces	0	0	8	31	22	32
Nunca	2	100	14	54	37	55
Total	2	100	26	100	68	100

En el permanente compartir de experiencias y vivencias manifiestan que ni las autoridades, ni los docentes, ni los alumnos se hacen la pregunta respecto a sentimientos y pensamientos sobre la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación (100% autoridades, 54% docentes y 55% alumnos).

Gráfico 40



Esto demuestra que no hay una identificación sostenida y ni el compromiso por mejorar la imagen institucional a partir de la consolidación de la cultura organizacional. Esta realidad grafica un panorama de insatisfacción.

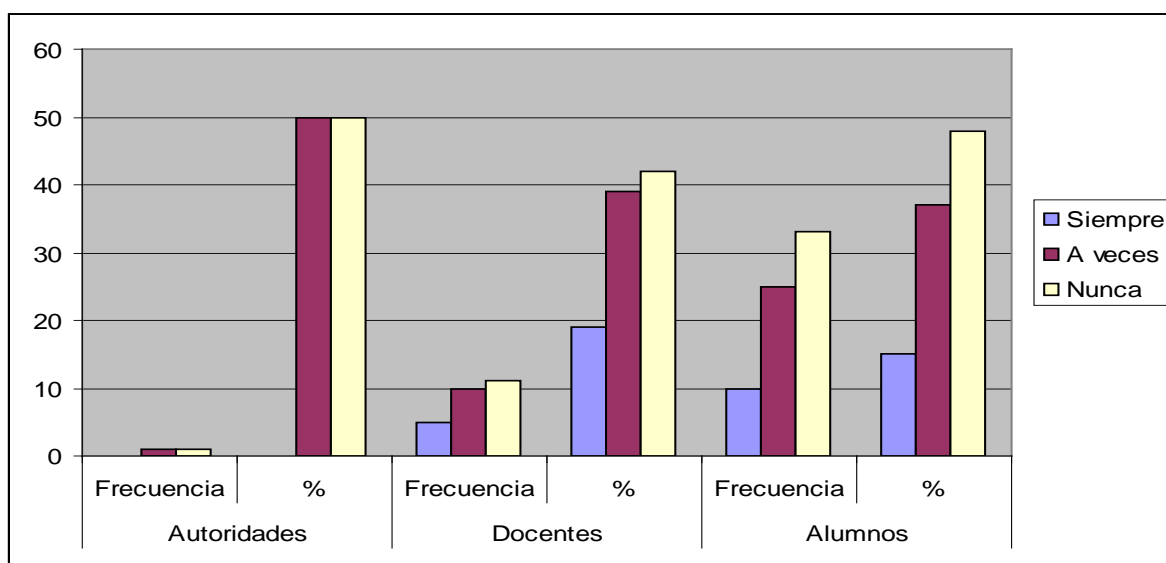
4.4.7.- ¿Identifican con precisión el contexto comunicacional?

Tabla 33

Respuesta	Autoridades		Docentes		Alumnos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	0	0	5	19	10	15
A veces	1	50	10	39	25	37
Nunca	1	50	11	42	33	48
Total	2	100	26	100	68	100

Las respuestas breves de los entrevistados demuestran que no identifican claramente el contexto comunicacional. Sus actividades específicas relacionadas con la universidad lo realizan individualmente sin considerar las situaciones o factores que condicionen su participación o desempeño laboral.

Gráfico 41



Son categóricos al responder “nunca” (50% autoridades, 42 docentes y 48% alumnos). Describen una situación de desconfianza y falta de solidaridad

- **Contrastación de la hipótesis general**

Finalmente, la hipótesis general (1.3.1) queda verificada y confirmada en una **medida significativa** con los datos obtenidos y mostrados en las tablas, los gráficos y el análisis que anteceden.

4.5. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.5.1 Hipótesis general

I. Planteo de hipótesis

Ho: La optimización de estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, profesores y autoridades de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal no permite el buen manejo de conflictos organizacionales.

Ha: La optimización de estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, profesores y autoridades de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el buen manejo de conflictos organizacionales.

II. Regla para tomar decisión estadística

Si el valor $p > 0.05$, se aceptará la hipótesis nula (H_0) .

Si el valor $p < 0.05$, se aceptará la hipótesis alternativa (H_a)

III. Estadística de contraste de hipótesis

La optimización en Estadística está relacionada con el uso de pruebas de regresión y correlación, y con las pruebas estadísticas de control de calidad mediante el uso de las cartas X (promedio). Ambas pruebas nos indicarán qué estrategias (la de los alumnos, la de los

docentes o de las autoridades) están determinando el buen o mal manejo de conflictos organizacionales.

Para las pruebas de regresión y correlación, se ha relacionado dos variables cualitativas: las estrategias de comunicación interpersonal entre autoridades, docentes y alumnos y, a su vez, el manejo de conflictos.

Tabla 34
Resumen del modelo

Modelo	R	Cambio en R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación	Valor p
1	.794 (a)	.631	.608	.303	.000

a. Variables predictoras: (Constante), autoridad, docente, alumnos

La correlación total de estas variables es directa y alcanza a 79.4%.

El valor $p = 0.000 < 0.05$, que indica que dicha correlación es significativa.

Los que determinan un buen manejo de las estrategias de comunicación interpersonal son los docentes con 0.653; seguido de las autoridades con 0.248, y de los alumnos con 0.235

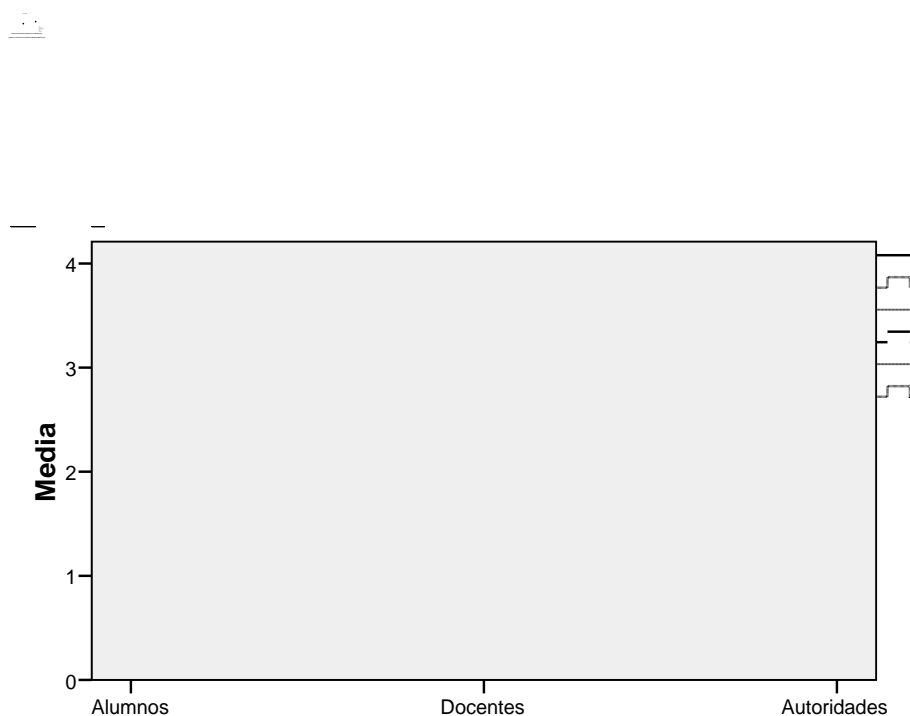
Tabla 35
Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Valor p
1	(Constante)	-,085	,264		-,321	,750
	ALUMNOS	,228	,126	,235	1,811	,076
	DOCENTE	,631	,085	,653	7,461	,000
	AUTORIDAD	,144	,075	,248	1,916	,061

a Variable independiente: Estrategias de comunicación interpersonal

También se muestra esto en las cartas de control estadístico de la calidad (cartas X) que indican que las estrategias de comunicación interpersonal promedio de los docentes están por encima de los promedios logrados por autoridades y alumnos.

Gráfico 41



IV. Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que la optimización de las estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos, profesores y autoridades de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el buen manejo de conflictos organizacionales.

La relación de las variables es directa y significativa (Valor $p < 0.05$) y alcanza una correlación de 79.4 %.

4.5.2 Hipótesis específica 1

I. Planteo de hipótesis

Ho: El buen uso de estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal no permite el manejo de conflictos organizacionales.

Ha: El buen uso de estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el manejo de conflictos organizacionales.

II. Regla para tomar decisión estadística

Si el valor $p > 0.05$, se aceptará la hipótesis nula (H_0).

Si el valor $p < 0.05$, se aceptará la hipótesis alternativa (H_a).

III. Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado el buen uso de estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para conocer el manejo de conflictos organizacionales utilizando la prueba estadística chi cuadrado de Pearson. Esto se muestra en la Tabla Estrategias entre Alumnos.

Tabla 36

ESTRATEGIAS ENTRE ALUMNOS

Tabla de contingencia Estrategias * Alumnos

Dimensiones del contexto de comunicación	Alumnos		Total
	1	2	
Formalidad	0	68	68
Intencionalidad	60	8	68
Claridad de mensaje	59	9	68
Proximidad	58	10	68
Clima general	60	8	68
Duración de la interacción	5	63	68
Efecto potencial	68	0	68
Posibilidad de retroalimentación	55	13	68
Grado de flexibilidad	62	6	68
Participación	65	3	68
Total	492	188	680

La prueba Chi Cuadrado arroja un valor $p = 0.000 < 0.05$, que indica relación entre las estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para el manejo de conflictos organizacionales.

Tabla 37

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Valor p
Chi-cuadrado de Pearson	410,341 (a)	9	,000
N de casos válidos	680		

a) 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b) La frecuencia mínima esperada es 18,80.

c) La correlación de Pearson alcanza un 31.7%

Tabla 38

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Valor p
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,613			,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,317	,034	8,706	,000(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,317	,036	8,706	,000(c)
N° de casos válidos		680			

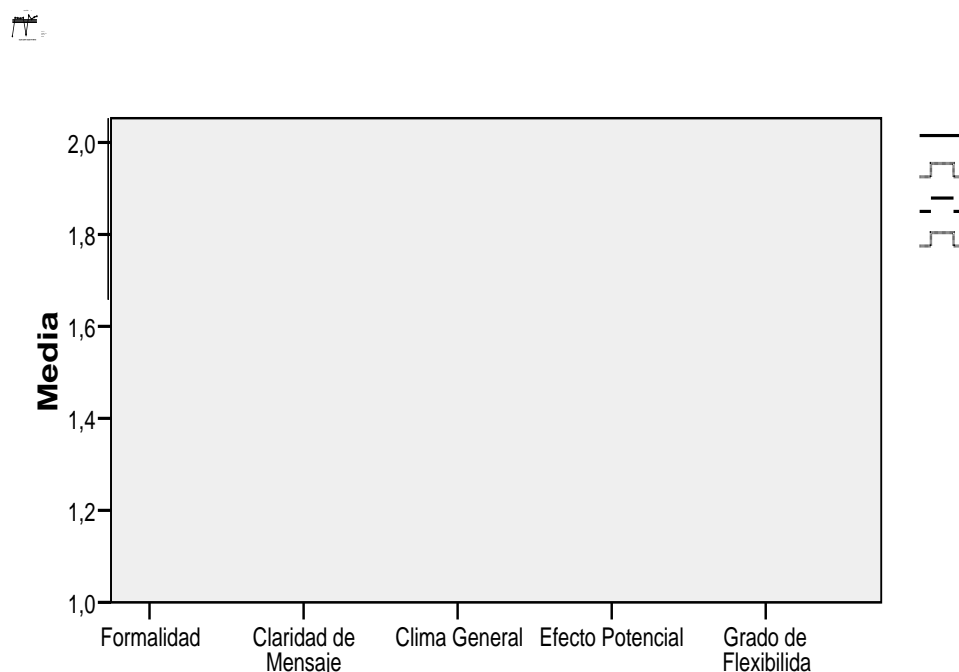
a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c) Basada en la aproximación normal.

La Carta X muestra las mejores estrategias como la formalidad y la duración de la interacción, que son aplicadas por los alumnos en el manejo de conflictos organizacionales.

Gráfico 42



IV. Interpretación.

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que el buen uso de las estrategias positivas de comunicación interpersonal entre los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal permite el manejo de conflictos organizacionales.

La correlación es directa y significativa ($p < 0.05$) y alcanza un 31.7%.

4.5.3 Hipótesis específica 2

I. Planteo de hipótesis

Ho: El uso de estrategias útiles de comunicación interpersonal entre alumnos y profesores no optimiza el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Ha: El uso de estrategias útiles de comunicación interpersonal entre alumnos y profesores optimiza el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

II. Regla para tomar decisión estadística

Si el valor $p > 0.05$, se aceptará la hipótesis nula (H_0) .

Si el valor $p < 0.05$, se aceptará la hipótesis alternativa (H_a).

III. Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado el buen uso de estrategias útiles de la comunicación interpersonal entre los alumnos y los profesores para optimizar el manejo de conflictos organizacionales utilizando la prueba estadística chi cuadrado de Pearson, y la Carta X. En primer lugar se muestra en la Tabla el cálculo de la Chi Cuadrado de Pearson.

La prueba Chi Cuadrado arroja un valor $p = 0.042 < 0.05$, que indica relación entre las estrategias útiles de la comunicación

interpersonal entre los alumnos y docentes para optimizar el manejo de conflictos organizacionales.

Tabla 39

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Valor p
Chi-cuadrado de Pearson	9,889(a)	4	,042
Razón de verosimilitudes	9,064	4	,060
Asociación lineal por lineal	1,158	1	,282
N de casos válidos	96		

a) 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

b) La frecuencia mínima esperada es ,27.

La correlación de Pearson alcanza un 11.0%

Tabla 40

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Valor p
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,110	,112	1,077	,284(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,121	,113	1,178	,242(c)
N de casos válidos		96			

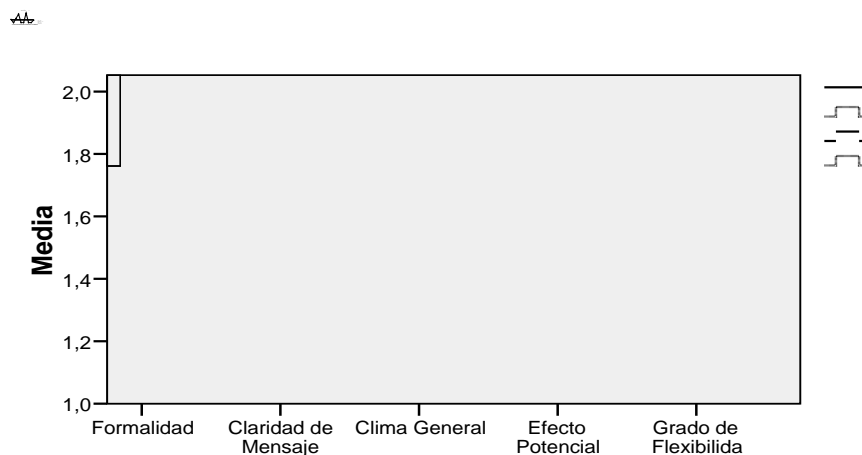
a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c) Basada en la aproximación normal.

La carta X muestra las mejores estrategias: intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad y participación, que aplican los alumnos y docentes en el manejo de conflictos organizacionales.

Gráfico 43



IV. Interpretación

Como el valor $p = 0.042 < 0.05$, podemos afirmar que el buen uso de estrategias útiles de la comunicación interpersonal entre los alumnos y docentes optimiza el manejo de conflictos organizacionales.

La correlación es directa y significativa ($p < 0.05$) y alcanza un 31.7%.

4.5.4 Hipótesis específica 3

I. Planteo de hipótesis

Ho: Las estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los docentes no influye en el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Ha: Las estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los docentes influyen en el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

II. Regla para tomar decisión estadística

Si el valor $p > 0.05$, se aceptará la hipótesis nula (H_0).

Si el valor $p < 0.05$, se aceptará la hipótesis alternativa (H_a).

III. Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado el buen uso de estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los docentes que influye en el manejo de conflictos organizacionales, utilizando la prueba estadística chi cuadrado de Pearson, y la carta X. En primer lugar se muestra en la Tabla el cálculo de Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla 41

Tabla de contingencia ESTRATEGIAS ENTRE DOCENTES

Dimensiones del contexto de comunicación		Docentes		Total
		1	2	
	Formalidad	30	64	94
	Intencionalidad	0	94	94
	Claridad de mensaje	40	54	94
	Proximidad	80	14	94
	Clima general	0	94	94
	Duración de la interacción	0	94	94
	Efecto potencial	88	6	94
	Posibilidad de retroalimentación	0	94	94
	Grado de flexibilidad	0	94	94
	Participación	24	70	94
Total		262	678	940

La prueba Chi Cuadrado arroja un valor $p = 0.000 < 0.05$, que indica relación entre las estrategias positivas de la comunicación interpersonal de los docentes para el manejo de conflictos organizacionales.

Tabla 42
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Valor p
Chi-cuadrado de Pearson	547,989 (a)	9	,000
Razón de verosimilitudes	635,977	9	,000
Asociación lineal por lineal	8,474	1	,004
N de casos válidos	940		

a) 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La correlación de Pearson alcanza un 9.5 %

Tabla 43
Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximad a(b)	Valor p
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,607			,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,095	,030	2,923	,004(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,095	,031	2,923	,004(c)
N de casos válidos		940			

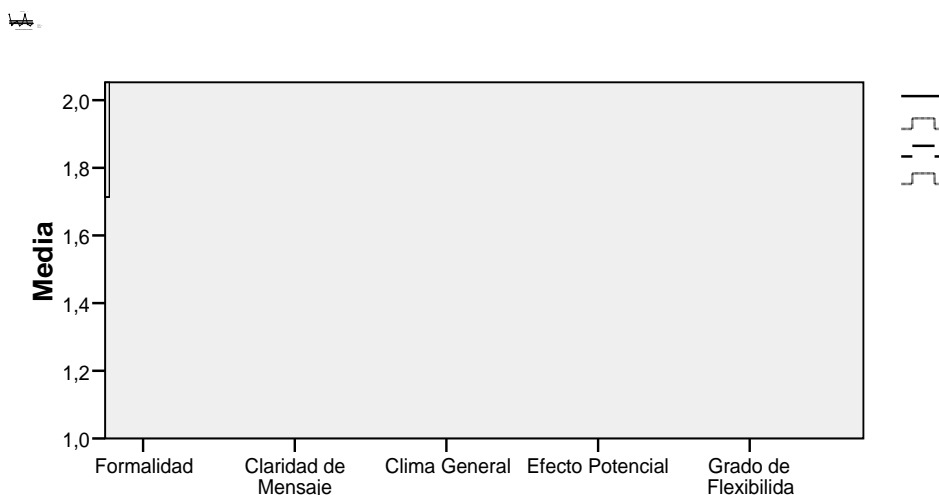
a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c) Basada en la aproximación normal.

La carta X muestra las mejores estrategias que aplican entre docentes: la intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad en el manejo de conflictos organizacionales.

Gráfico 44



IV. Interpretación

Así como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que las estrategias positivas de la comunicación interpersonal entre los docentes influiría en el manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La correlación es directa y significativa ($p < 0.05$) y alcanza un 9.5 %.

4.5.5. Hipótesis específica 4

I. Planteo de hipótesis

Ho: Las estrategias exitosas de la comunicación interpersonal entre las autoridades no permite un mejor manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Ha: Las estrategias exitosas de la comunicación interpersonal entre las autoridades permiten un mejor manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

II. Regla para tomar decisión estadística

Si el valor $p > 0.05$, se aceptará la hipótesis nula (H_0).

Si el valor $p < 0.05$, se aceptará la hipótesis alternativa (H_a).

III. Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado el buen uso de estrategias exitosas de la comunicación interpersonal entre las autoridades para un buen manejo de conflictos organizacionales utilizando la prueba estadística de chi cuadrado de Pearson, y la Carta X.

En primer lugar se muestra en la Tabla el cálculo de Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla 44

Tabla de contingencia ESTRATEGIAS * AUTORIDAD

Dimensiones del Contexto de Comunicación		Autoridad		Total
		1	2	
	Formalidad	2	0	2
	Intencionalidad	1	1	2
	Claridad de mensaje	2	0	2
	Proximidad	2	0	2
	Clima general	1	1	2
	Duración de la interacción	0	2	2
	Efecto Potencial	2	0	2
	Posibilidad de retroalimentación	1	1	2
	Grado de flexibilidad	0	2	2
	Participación	2	0	2
Total		13	7	20

La prueba Chi Cuadrado arroja un valor $p = 0.145 > 0.05$, que indica poca relación entre las estrategias exitosas de la comunicación interpersonal de las autoridades para el manejo de conflictos con los docentes y con los alumnos.

Tabla 45

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Valor p
Chi-cuadrado de Pearson	13,407(a)	9	,145
Razón de verosimilitudes	17,580	9	,040
Asociación lineal por lineal	1,069	1	,301
N de casos válidos	20		

a) 20 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,70.

b) La correlación de Pearson alcanza un 23.7 %, y un valor $p = .314$

Tabla 46
Medidas simétricas

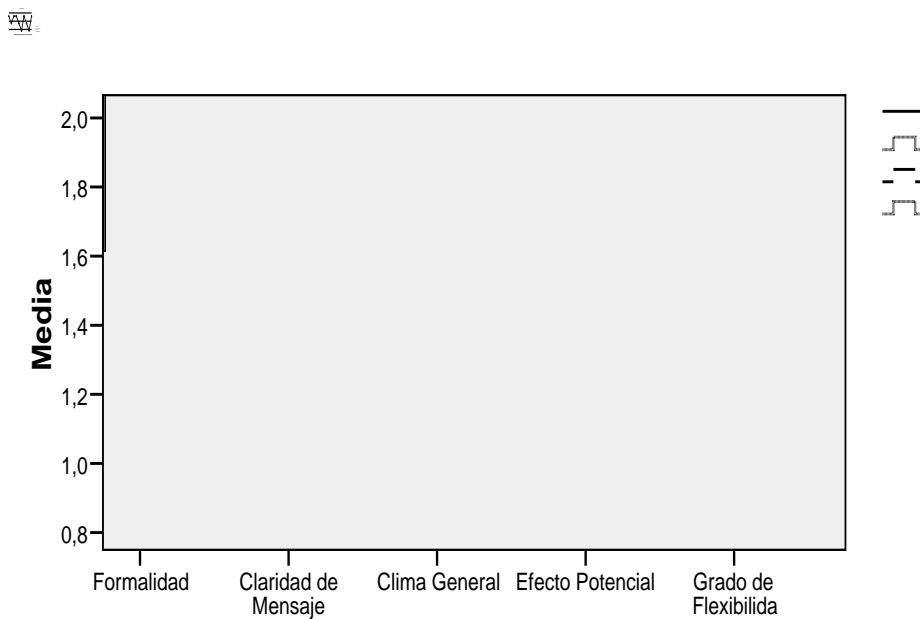
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproxima da(b)	Valor p
Nominal por nominal	Coeficiente de contingencia	,633			,145
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,237	,202	1,036	,314(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,237	,208	1,036	,314(c)
N de casos válidos		20			

a) Asumiendo la hipótesis alternativa.

b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c) Basada en la aproximación normal.

La carta X muestra las mejores estrategias que aplican las autoridades en el manejo de conflictos organizacionales. Encima de la media se halla la **Duración de la interacción**, y luego la autoridad recurre a un **Grado de flexibilidad** para intentar un mejor manejo del conflicto bajo sus propios intereses.

Gráfico 45

IV. Interpretación

Como el valor $p = 0.145 > 0.05$, podemos afirmar que las estrategias exitosas de duración de la interacción y grado de flexibilidad son utilizadas por las autoridades en su comunicación interpersonal, que no permiten un mejor manejo de conflictos organizacionales en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, porque anteponen sus intereses personales.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis de las estrategias de comunicación interpersonal y el manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Para una mejor apreciación de los resultados de la investigación, es conveniente remarcar la articulación secuencial, entre los capítulos y sub – capítulos que sustentan las estrategias de comunicación interpersonal y el manejo de conflictos ocurridos en el foco de estudio.

Los resultados obtenidos se presentan en forma global, haciendo la distinción entre las dos variables estudiadas (Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos).

5.1.1. Análisis de las estrategias de comunicación interpersonal

Las autoridades, los docentes y los alumnos se influyen mutuamente a partir de los comportamientos que desarrollan, siendo una evidencia el propio proceso de socialización.

En la teoría se plantea que:

... la serie de opiniones, creencias y valores funcionales dentro de la universidad, regulan el proceso comunicativo, determinando que el lenguaje condiciona la mayor parte del sistema nervioso ... y es así que se controlan las relaciones frente a las manifestaciones verbales y no verbales de los interlocutores .. (Wiseman y Barrer 15).

En realidad se observa que las estrategias de comunicación bien planteadas permiten el logro de los objetivos organizacionales.

También otros autores como J. Hunter y F. Boster (ver acápite. 4.1.1) amplían la selección de los mensajes para mantener la estabilidad y equilibrio social.

Según el psicólogo Roger Brown, las dos normas de status y solidaridad intervienen en la comunicación interpersonal. Dentro de ellas existen las estrategias, que de acuerdo a los planteamientos de este trabajo consideramos que sirven para el manejo de conflictos organizacionales.

Estas influencias se dan en los planos cognitivo, afectivo y conductual. Así, por ejemplo, cuando un docente explica al alumno sobre un tema específico en la clase, él es influenciado en sus conocimientos. En cambio, si tratara duramente a su discípulo, causará un comportamiento inadecuado a su realidad social. Entonces, podemos decir que el profesor ha influenciado negativamente en lo afectivo, convirtiendo así la interrelación en una comunicación interpersonal **disfuncional**.

Otro aspecto analizado es que los alumnos, docentes y autoridades no tienen un concepto claro y contundente de las estrategias de comunicación interpersonal. Precisamente, por esta razón, sus acciones en la interacción son siempre **disfuncionales**.

En los objetivos que se especifica (ver acápite 1.2.2. - A - B - C - D), identificar las características, delimitar, diagnosticar y analizar las estrategias de la comunicación interpersonal. En esta proyección, se nota que la mayoría de los docentes, alumnos y autoridades no actúan con sinceridad y de manera formal cuando se encuentran con un interlocutor. No obstante, cuando se encuentran en una reunión, los comportamientos de los docentes, de las autoridades y de los alumnos mantienen su informalidad, lo que provoca la **disfuncionalidad**.

También, se comprobó con la aplicación de las entrevistas formal e informal (ver acápite 3.4) sobre la predisposición de integración con sentido de pertenencia, obteniendo como respuesta prioritaria de todas las interrogantes “A Veces”. A su vez, todos (alumnos, docentes y autoridades) se señalan como desactualizados, irresponsables, egoístas, gárrulos (habladores) y disociadores. Esto demuestra que nadie reconoce las cualidades y virtudes de sus interlocutores y, por lo tanto, la comunicación interpersonal es **disfuncional**.

5.1. 2. Análisis de los conflictos organizacionales

En la presente investigación se operacionalizó esta variable con dimensiones que se señalan (Ver acápite 1.4.2.1.2.1 – A – B – C – D – F) considerando que en una organización como la Universidad Nacional existen aspectos que permiten configurar conflictos.

Al respecto Huse, Edgard y Bowditch, James en la obra (1976) “El Comportamiento Humano en la Organización, editado por el Fondo Educativo Interamericano – México, en la página 47 plantean: ...”el individuo como tal tiene motivos, necesidades y deseos que ejercen un impacto no sólo sobre los grupos sino también sobre la organización”...

Esto demuestra que el comportamiento de los alumnos, profesores y autoridades está ligado a las motivaciones e incentivos con atractivos emocionales u otras cuestiones abstractas que con atractivos racionales, ocasionando así el **conflicto disfuncional**.

Randall Collins, quien es uno de los más destacados teóricos, en su obra “Sociología del Conflicto” es altamente integrador porque tiene una orientación más micro que la “Teoría del Conflicto” de Dahrendorf y otros. Él manifiesta: ...“mi contribución principal a la teoría del conflicto...fue añadir un nivel micro a esas teorías macro. Especialmente traté de mostrar que la estratificación y las organizaciones se basan en las interacciones de la vida cotidiana”. Luego dice: “Mis contribuciones a la teoría del conflicto consiste en trabajar a partir de las contribuciones empíricas de Goffman, Sacks, Schgloff”. Llega a decir que estos teóricos guardan una relación con las teorías micro del

interaccionismo simbólico y de la etnometodología. Su perspectiva de análisis del conflicto no parte de una perspectiva política de que el conflicto es bueno o malo. Señala que eligió concebir un conflicto en términos realistas como el proceso central de la vida social.

En realidad, los conflictos también cohesionan a las personas dentro de las organizaciones, pero no son concebidos así por las personas. En la palabra conflicto subyace el significado de distorsión, negativo, malo, truculento, desorden, caos, enfrentamientos y antipatía como se puede notar en la dimensión existencial de los alumnos, docentes y autoridades. Naturalmente, la falta de precisión en los conceptos sobre los conflictos origina una **disfuncionalidad**.

También la dualidad de los argumentos lógicos hace que la comunicación interpersonal los aleje de sus interlocutores. Esto mayormente ocurre en el encuentro de autoridades y docentes, lo que provoca el conflicto **disfuncional**.

5.1.3. Análisis de las estrategias de comunicación interpersonal que permiten el manejo de conflictos organizacionales

El presente estudio se propuso conocer las estrategias de comunicación interpersonal de los docentes, alumnos y autoridades que permitan el buen manejo de los conflictos de orden organizacional (ver acápite 1.3.1).

Para comprender mejor lo que significa el buen manejo de conflictos organizacionales, es necesario conocer la comunicación interdocentes que aparece como uno de los principales derroteros, pero también como uno de los más serios obstáculos, que en nuestros días puede experimentar el sistema educativo para alcanzar niveles aceptables de calidad. Abraham (1975) y Amiel y Lebrige (1980) hacen el siguiente planteamiento:

Hay otra virtualidad digna de ser tomada en cuenta en el hecho de las relaciones entre profesores. Me refiero a la vía que la comunicación abre una más plena autorrealización en la enseñanza. Como señalan trabajos recientes, la inhibición, la rutina y, en definitiva, el aislamiento, constituyen algunas de las causas principales del malestar docente y de la plena realización personal y profesional de los docentes (Abraham, Amiel y Lebrige 85).

Esta premisa permite colegir que los filtros (ver dimensiones e indicadores) tienen que tenerse en cuenta en el momento de estructurar mensajes para el proceso de comunicación interpersonal, para que de esa forma se logre el consenso entre los intervinientes.

Asimismo, en el grupo observado, una vez que una autoridad y un docente se han saludado formalmente, el grado de percepción del status es parecido o diferente que a su vez influye sobre:

- Igualdad de lenguaje al dirigirse a otros: los docentes de un status parecidos utilizan un lenguaje aproximadamente, igual al hablar. Cuando se diferencian de status, el lenguaje no suele ser igual, la cual, interfiere en la comunicación interpersonal.
- Comunicación simétrica: se refiere a los mensajes que implican que los comunicantes son iguales (El compartir de experiencias entre

alumnos). Si es asimétrica, quiere decir que un comunicante es superior al otro.

- La dosis de comunicación en que se implican.
- Situar-se espacialmente (en territorio y espacio personal).
- Poner en práctica la solidaridad: la norma de la solidaridad se refiere al grado al que las personas se perciben a sí mismas como psicológicamente cercanas o lejanas, pero abarca mucho más. De acuerdo con Roger Brown, pueden comenzar a definir la naturaleza de su asociación y a hacer juicios sobre lo distante o cercanos que están una de otra en base a cualquiera de estas cinco categorías:
 - 1.- Semejanza en características personales, tales como actitudes y valores.
 - 2.- Se mantiene una cercanía o inmediatez.
 - 3.- Se tiene sentimientos mutuos de afecto, respeto y confianza.
 - 4.- La conducta es de interacción alta.
 - 5.- Están presentes los símbolos o la conducta simbólica indicativos de cercanía.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, se puede lograr cierto grado de solidaridad con personas de un status más alto o más bajo como función de:

- 1.- compartir características personales semejantes que no son el status.
- 2.- trabajar en gran cercanía con esas personas en organizaciones por lo que se comparte cierto grado de responsabilidad.
- 3.- establecer sentimiento mutuo de confianza y respeto.

4.- encontrarse en una posición en que se debe entrar en interacción frecuente con ellas.

5.- utilizar símbolos o adoptar conductas simbólicas que identifican con esas personas.

Todo indica que para una buena comunicación interpersonal se debe lograr la solidaridad interpersonal mediante:

- 1.- autoapertura y penetración en la identidad,
- 2.- satisfacción y compatibilidad de necesidades.
- 3.- disponibilidad de tiempo,
- 4.- atracción interpersonal y semejanza percibida,
- 5.- expresividad – respuesta,
- 6.- dominancia y sumisión,
- 7.- reducción de la incertidumbre,
- 8.- expectativas, y
- 9.- el grado al que un encuentro breve o extenso se percibe con éxito.

Como se puede notar claramente, existe una coincidencia con lo obtenido al haber aplicado las guías de observación etnográfica y las entrevistas a los intervinientes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.

En los diálogos sostenidos con las autoridades, docentes y alumnos se hace evidente la falta de precisión de los conceptos de estrategias, comunicación interpersonal, y conflictos. Esta carencia de información en un

grupo mayoritario de docentes, autoridades y alumnos es preocupante por ser el lugar de donde se provee información calificada para su aplicación en el quehacer comunicacional dentro de la sociedad.

Kenneth Clocke y Joan Goldsmith (1995), basados en experiencias profesionales, ofrecen determinados usos de estrategias para el manejo de conflictos:

- **Evadir** Cuando el asunto parece trivial a fin de enfriar, reducir tensiones o recobrar serenidad; cuando el asunto es tangencial o sintomático.
- **Competir** para alcanzar acciones decisivas y rápidas en una emergencia y para reforzar reglas impopulares y disciplina.
- **Complacer** cuando uno está equivocado o para demostrar que uno es razonable para lograr créditos y para preservar armonía o evitar quebrantamientos.
- **Arreglo con concesiones** cuando sus metas son moderadamente importantes para alcanzar un ajuste temporal de asuntos complejos, y para llegar a soluciones expeditas bajo presiones de tiempo.
- **Colaborar** cuando el objetivo es aprender, cuando se requieren soluciones a largo plazo para ganar compromiso por toma de decisiones consensuales, y para alentar a uno o ambos participantes.

La comunicación interpersonal desempeña un rol fundamental en el surgimiento de los conflictos y en el comportamiento que se siga al emplear las estrategias para el manejo de la misma.

En realidad, la presente investigación permite visualizar las diversas estrategias de la comunicación interpersonal para el manejo adecuado de los conflictos, sean funcionales o disfuncionales. Se ha podido notar que en el contexto donde se circunscribe el estudio se ha identificado en su totalidad los conflictos que no permiten cohesionar objetivos personales ni de grupo. De esta forma:

El trabajo interdisciplinario implica una buena dosis de coraje, de disponibilidad y por añadidura de humildad. La interdisciplinariedad sea entre los profesores, entre los alumnos o entre estos o aquellos (...). La competitividad hace ver al otro como enemigo potencial, (...) la interdisciplinariedad tiende hacer ver al otro como un colaborador, un compañero de viaje que conjuntamente repara el mismo barco y/o conjuntamente proyecta otro mejor (...). La interdisciplinariedad suscita el sentido de la solidaridad. Es una escuela de democracia (...). La interdisciplinariedad debe convertirse en un imperativo para la escuela que no quiere ser evasiva, para una escuela que eduque en la comprensión global de los problemas y que enseñe a ver en los otros unos colaboradores indispensables y no rivales a los que hay que abatir... (Antiseri 40).

Precisamente, esta investigación se proyecta a una propuesta interdisciplinaria para el manejo de conflictos organizacionales.

Finalmente, se estima conveniente consignar la siguiente información:

- La decisión de empezar: si se ha tomado una decisión de comunicar, las personas usarán sus experiencias anteriores y su conocimiento de las normas sociales como base para determinar qué decir en un primer momento.
- Reducción de la incertidumbre y congraciarse: primero, a medida que ganan conocimiento sobre el otro, empiezan a reducir la

incertidumbre que se siente antes del inicio de la transacción comunicativa; segundo, pueden ser capaces de congraciarse encontrando intereses comunes y así conseguir la aceptación.

- Compatibilidad de necesidades.
- Expectativas.
- Utilización de la fidelidad: los modos en que la conducta al realizar la comunicación interpersonal cambian a medida que una relación pasa por los estadios de conocimiento, amistad, intimidad. También, la fidelidad con la que las personas se comunican variará, dependiendo de lo superficial o compleja que sea una relación. La fidelidad crecerá a medida que los individuos intercambian información sobre sí mismos.
- Compromiso con nosotros mismos y los demás.
- Empatía: cuando dejamos de reconocer que la otra persona percibe el mundo de manera distinta, estamos inclinados a interpretar mal las claves de información que se nos dan. Como resultado, será también probable que desarrollemos estrategias de comunicación inapropiadas. ¿Cómo superamos la tendencia a suponer que la otra persona ve las cosas como nosotros, las siente como nosotros y formula pensamientos y opiniones como nosotros?, intentemos aprender cómo ven ellos el mundo e interpretan las claves de la información como ellos la interpretarían.

En otras palabras tratar de empatizar, es decir, visualizar y relacionarnos con la percepción del entorno que tienen otros, comprende la capacidad de:

- 1.- Asumir el lugar de otros.
 - 2.- Identificar y ser sensible a las necesidades del otro.
 - 3.- Interpretar acertadamente las auténticas emociones de los demás en base a lo que hacen y dicen.
 - 4.- Bloquear las fuentes de interferencia intrapersonales e interpersonales que pueden impedir la escucha.
- Revelación y confianza: algunas personas ocultan sus propias debilidades, pero invitan a otros a hablar de las suyas. Quizá esto es una defensa del ego.

O quizá una función de creencia de que si revelamos alguna debilidad a otra persona, la va a explotar. La tendencia a invitar a la revelación sin ser correspondido disminuye la efectividad de la comunicación interpersonal e incrementa el conflicto.

- Reciprocidad: la comunicación interpersonal implica reciprocidad. Cuando nos revelamos a otros, esperamos que nos correspondan y cuando tratamos de ver el mundo como ellos, esperamos que nos devuelvan el favor. La reciprocidad se demuestra mejor cuando adoptamos conductas comunicativas dirigidas a ayudar a otras

personas a satisfacer sus necesidades. Ellas harán cosas para satisfacer nuestras necesidades.

- Resumir: de vez en cuando hacer una sinopsis de lo dicho por el usuario tiene por finalidad reagrupar los diferentes puntos que ha tocado en su discurso.

Resumir los principales puntos de una conversación es una técnica al aproximarse al final de la entrevista o después de una conversación.

- Reflejar: es la forma de indicarle al otro que se está en el mismo marco de referencia que él, que está escuchando y siguiendo en su proceso de pensamiento.

Puede referirse al contenido del mensaje o a los sentimientos. Este último le permite al otro centrarse en sus sentimientos y le permite al interlocutor demostrarle empatía.

- Focalizar o centrar: se utiliza cuando la comunicación del otro es vaga, cuando divaga o cuando parece que la persona se pone a hablar de varias cosas.

Es importante que el interlocutor espere hasta que el otro tenga la sensación de haber tratado el asunto principal.

- Asertividad: es la manifestación de los propios derechos como persona que expresa pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, sincera, apropiada y oportuna, respetuosa siempre de los derechos ajenos y propios.

Derechos asertivos:

Cada persona tiene derecho a:

- Considerar sus propias necesidades.
- Cambiar de opinión.
- Expresar sus ideas y sentimientos.
- Decir NO ante una petición sin sentirse culpable.
- Ser tratado con respeto y dignidad.
- Cometer errores.
- Pedir y dar cuando lo decida.
- Hacer menos de lo que todos pueden hacer.
- Establecer sus propias prioridades y decisiones.
- Sentirse bien.
- Tener éxito.
- Tener privacidad o a la reciprocidad.
- A no cometer abusos con sus derechos.
- A exigir la calidad pactada.
- A ser felices.

CAPITULO VI

RESUMEN

Este trabajo de investigación científica sobre las estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos, en la Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, en el periodo 2009 y 2010, procura dilucidar si la utilización de las óptimas estrategias de comunicación interpersonal permite el manejo de conflictos organizacionales.

Para ello, se reseña las definiciones de diferentes especialistas sobre la estrategia, comunicación interpersonal y manejo de conflictos, tanto aquellas

que la apoyen al mencionado planteamiento como aquellas que lo niegan y, posteriormente, se presenta el punto de vista del autor acerca del tema.

Constituyen la población 126 personas (89 alumnos que estudian el VI ciclo de Ciencias de la Comunicación, 35 docentes nombrados y contratados y 2 autoridades). Se determinó la muestra utilizando la fórmula estadística de proporciones finitos, basado en la obra de Restituto, considerando el margen de error (5%). La muestra es 96 (68 alumnos, 26 docentes y 2 autoridades). También se presenta los resultados de la investigación de campo. Las técnicas empleadas son: la observación etnográfica con su respectivo instrumento que es la matriz de observación y la entrevista, con su instrumento la guía de entrevista.

Para el presente estudio se formuló una hipótesis general y cuatro sub-hipótesis, las cuales fueron analizadas y discutidas en los capítulos anteriores. Los resultados obtenidos que confirman en su totalidad la sub-hipótesis planteadas fueron verificadas mediante la contracción de hipótesis con el chi cuadrado de Pearson (software SPSS versión 15).

A continuación se expone las conclusiones generales o hallazgos, las limitaciones del estudio y por último las recomendaciones para las futuras investigaciones.

6.1. Conclusiones

La presente investigación muestra los siguientes hallazgos:

- A.** En la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, se identifica los siguientes indicadores como las mejores estrategias de comunicación interpersonal: intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad y participación, que aplican los docentes y alumnos en el manejo de conflictos organizacionales. Por su parte, las autoridades aplican la duración de la interacción, y luego recurren a un grado de flexibilidad para intentar un mejor manejo del conflicto bajo sus propios intereses.
- B.** Los docentes en un 82%, los alumnos en 54% y las autoridades en 50% repiten las definiciones sobre estrategias de comunicación interpersonal y conflictos organizacionales planteadas por otros autores, demostrando falta de referente. Las respuestas de cada uno de los entrevistados son simples, lo cual demuestra falta de capacidad de análisis e interpretación.
- C.** La comunicación Interpersonal en las organizaciones es una vía de doble tráfico, que sirve de componente clave en la eficacia de su funcionamiento. Este proceso, articula los niveles de comandos operativos, en la que ambos grupos Interactuantes se nutren mutuamente de la información expresada por unos y otros.
- D.** La ausencia o flujo mínimo de información genera un progresivo distanciamiento entre los interlocutores, rigidez en el trato interpersonal, duda permanente entre los participantes, así como una sensación de incertidumbre permanente e inclusive, rumores que tergiversan íntegramente el correcto sentido de la información oficial no circulante.
- E.** La administración participativa, es un proceso donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Los integrantes deben tener la capacidad,

(Inteligencia, conocimientos, técnicas y habilidades de comunicación) para opinar y contribuir al fortalecimiento de cultura organizacional.

- F.** Los aspectos que consolidan la comunicación interpersonal dentro de una institución son: La práctica de una comunicación abierta y fluida, entre dos personas de acuerdo a un concepto claro del sistema de cosas que les rodea, diálogo basado en las vivencias, experiencias y referentes teóricos coincidentes en la dimensión existencial de los interlocutores.
- G.** La fidelización de docentes, alumnos y autoridades se realiza a través de la motivación y la mejora de la calidad de vida, las compensaciones específicas, convergencia del concepto público con las perspectivas personales, la buena imagen, reconocimiento del desempeño de acuerdo a la Misión, la Visión y el objetivo de una organización y, el grado de implicancia e identificación.
- H.** En la gestión moderna de recursos humanos, toda aquella persona que pretenda ejercer liderazgo -directivos, gerentes, jefes, supervisores, articuladores informativos, facilitadores, promotores y todo aquel que tenga un cargo personal en un grupo humano- debe asumir y practicar ciertas conductas que le permita manejar conflictos:
 - Persuadir en vez de ordenar, ser congruente entre lo que dice, piensa y hace. Orientar y educar con el ejemplo.
 - Hablar en términos de Nosotros y no Ustedes o Ellos. Lo Haremos en vez de háganlo.
 - Escuchar y comprender puntos de vista de sus interlocutores, es decir, ser empático.
 - Procurar mantenerse calmado cuando se comete un error, orientar a sus interlocutores, corregirlo antes de castigarlo. Identificar sus destrezas,

desarrollar más habilidades de los integrantes.

- Poseer autoconfianza y estabilidad emocional, demostrarlo a través de sus actuaciones diarias.
- Propiciar el trabajo en equipo, alentar a desplazar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la organización y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas.

6.2. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se encontraron en la realización de la presente investigación se explican a continuación:

A. Historia

Una de las limitaciones fue la huelga de los docentes y postergación de las elecciones, para elegir a los representantes de los alumnos y los docentes ante los órganos de gobierno de la universidad, que impidió, obtener datos precisos con respecto a la aplicación de los instrumentos.

B. Ejecución

La aplicación de las técnicas con sus respectivos instrumentos estuvo solamente a cargo del autor del estudio, lo que significó una limitación para obtener los datos oportunamente en cuanto a la evaluación a través de la contratación de la sub –hipótesis se solicitó el apoyo de un especialista en el manejo del software SPSS versión 15, quien es un economista y por ende, no conoce la esencia del tema referido al proceso de comunicación interpersonal y manejo de conflictos..

6.3. Recomendaciones

Para finalizar la presente investigación, creemos necesario hacer recomendaciones pertinentes, dado de que existen varias razones para considerar que la comunicación interpersonal permite el manejo de conflictos. Entre ellas, tenemos:

- Las autoridades no saben todo lo que hace su personal; por tanto, la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado determina decisiones de más calidad.
- La interdependencia de las actividades que realizan los participantes, también requiere que se consulte con personas de otros estamentos de la institución y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca.
- Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla.
- Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido

- A. Una de las formas de implementar la gestión participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las organizaciones donde se ha implementado.
- B. También es importante considerar la implementación de Reuniones de Trabajo Intra-áreas semanales, para abordar los avances y dificultades identificado en la obtención de los objetivos del área"; inter-áreas quincenales o mensuales, y finalmente reuniones semestrales masivas, convocadas por las autoridades de la organización, en las que se

expongan de manera informativa los logros de la misma y las nuevas orientaciones que adoptará.

C. Además de esto, el motivador menos utilizado en la actualidad es el reconocimiento. Implementar una "cultura del reconocimiento" no necesariamente implica que el dinero es la principal moneda de estímulo. El dinero, según los especialistas, puede mantener a un empleado en una organización, pero no garantiza que este aporte sus mejores ideas y esfuerzos.

Existen diversas oportunidades para expresar reconocimiento:

- Se puede elegir al docente y alumno más destacado.
- Premiar la finalización de un proyecto de investigación y desarrollo en el tiempo previsto.
- Por generar ideas que ahorran costos o superan la productividad esperada.
- También destacar el recibimiento de comentarios positivos de los participantes.
- Brindar asistencia a colegas, mejorar desempeño de un área deficiente.
- Las formas de recompensar, pueden ir desde el simple envío de cartas y e-mails para expresar gracias y apreciación, o fotos del personal en murales.
- Las ideas de estímulo pueden ser infinitas y la clave es poner el énfasis en reconocer y hacer notar en colectivo el tipo de cultura de trabajo que interesa a la organización, lo cual puede incluir hasta "el tener una sonrisa en la cara y una actitud positiva".

D. Aunque estas estrategias pueden ser útiles para estimular un proyecto concreto, los especialistas destacan que los mejores resultados para el éxito de una organización se logran cuando se implementa de forma sistemática y consistente una cultura integrada.

La identificación positiva con la organización permite a su personal hablar de ella con orgullo, expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas, los planes futuros de crecimiento, el buen trato, la calidad de compañeros tanto en el ámbito profesional como humano, los recursos tecnológicos de última generación, etc.

Esta percepción del personal muestra claramente el camino que se debe seguir para facilitar la identificación con la organización:

- Un ambiente de trabajo agradable, con un trato óptimo.
- Un espacio con un flujo de comunicación alto.
- Estabilidad en sus labores.
- Acceso a posibilidades de desarrollo profesional o laboral.
- Integración entre los intereses de la organización y las necesidades personales.
- Justos y variados incentivos a su desempeño y remuneraciones competitivas.

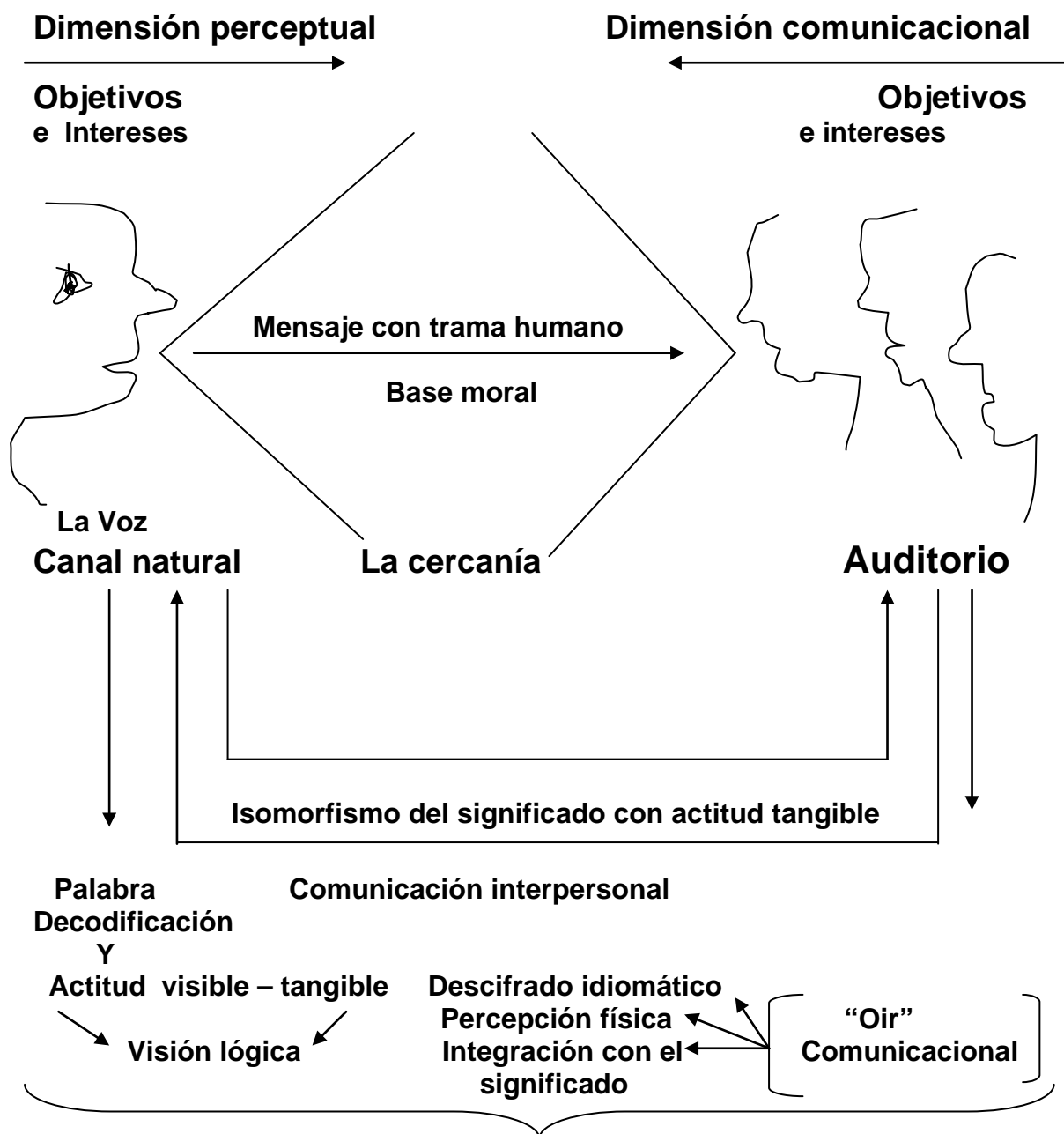
Estos resultados pueden correlacionarse con otro visto anteriormente: la ausencia de liderazgo. Ambas situaciones son interdependientes. El líder con su accionar genera equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza para la obtención de los objetivos grupales.

E. Para el ejercicio efectivo del trabajo en equipo se debe considerar:

- Buenas comunicaciones interpersonales. El papel de todo director o encargado de equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas y que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro.
- Equipo concentrado en la tarea. Se debe generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual y de todo el grupo, en función de lo programado.

- Crear un clima democrático y asertivo. Es importante lograr un clima democrático propicio, donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto, el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- ✓ Ejercitar el consenso en la toma de decisiones. En la medida en que se escuchen las opiniones de todos, se obtendrá el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencerán con argumentos más que con votación.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN MODELO DE COMUNICACIÓN
Técnica de la parábola: Un acercamiento interpersonal



PRODUCTO COMUNICACIONAL: CONVERSION DIALÓGICA

El autor Lic. Wilder Emilio Moreno López recrea el Modelo de Comunicación Interpersonal, que se circunscribe al tema de la tesis, con los referentes teóricos, aporte del Lic. Gary Ayala Ochoa. Lima – Perú 2008

BIBLIOGRAFÍA

TESIS

VILLAR AGUIRRE, Clelia. *La comunicación organizacional interna en la Universidad de Lima: Lineamientos de optimización*. Lima: Tesis para optar el Grado de Maestro, 1995.

SÀNCHEZ PALOMARES, Zoila Carmela. *Estrategia de Seguridad Regional: Hacia una Política Exterior de la Cooperación*. Washington D.C: Tesis para optar el grado de Maestro en Defensa y Seguridad Hemisfèrica, 2005.

LIBROS

AXEROL, R. M. *The evolution of cooperation*. New York: Editorial Basic Books, 1984.

BALES, Robert. *Análisis del proceso de interacción*. Cabridge: Mass Wesley Press, 1950.

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Buenos Aire. Ediciones Paidos, 1991.

BERLO, David. *El Proceso de la Comunicación, introducción a la Teoría y la Práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1975.

BOBADILLA DÌAZ, Percy y Luis, DEL AGUILA RODRÌGUEZ. *Planificación Estratègica para ONGs. Evolución de la Teoría Administrativa y de las Organizaciones*. Lima, Perú: PACT. Serie Manuales de Capacitación Nro. 2, 1998.

BORDENAVE, Carvalho. *Planificación y Comunicación*. Quito: Editorial Ciespal, 1978.

CANEL, María José. *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Editorial Tecnos S.A, 1999.

CHARRON, Jean. *Los Medios y las fuentes. Los límites al modelo de agenda setting*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1996.

CHESTER, Barnard. *Functions of the Executive* Cambridge Mass: Harvard University Press, 1936.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill Latinoamericana, 1970.

CLOCKE, K. *Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 1995.

COLLINS, Randall. *Sociología del Conflicto. Hacia una Creencia Explicativa*. Nueva York: Editorial Académico, 1996.

COSTA, Joan. *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*. España: Ediciones Ciencias Sociales. 1996

CROIZER, Michel y FRIEDBERG. *Las restricciones de la acción colectiva*. México D.F: Alianza Editorial Mejicana, 1987.

DANZIGER, Kurt. *Comunicación interpersonal*. México: 1era. Edición, El Manual Moderno S.A, 1982.

DE FLEUR, Melvin. *Teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: IV Edición Norteamericana: Editorial Paidós, 1982.

DE LA TORRE, Hugo. *Comunicaciones eficaces*. Buenos Aires: Herramientas de Management, 1997.

DEUTSCH, M. *The resolution of conflict*. New Haven. C.T. Yale: University Press, 1973.

DURYEA, M.L. *Conflicto y cultura*. Instituto para la resolución de disputas de Canadá. México D.F: Editorial Mc. Graw Hill, 1990.

EILEEN, Mc. Entee. *Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno*. México D.F: Primera Edición, Interamericana Editores. Mc. Graw Hill, 1996.

ELDIN, Francois. *El management de la comunicación. De la Comunicación Personal a la Comunicación Empresarial* Buenos Aires: Ediciel, 1998.

ELLIS, Richard y Ann, MC. CLINTOCK. *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid: Editorial Paidos, 1993.

ESCUDERO, María Teresa. *La comunicación en la enseñanza*. México D.F: 2da. Edición, Editorial Trillas, 1988.

ESTEVE, J.M. *El malestar docente*. Barcelona: Editorial Laia, 1985.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1991.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación humana*. México: Editorial Mc Graw Hill, 1986.

FISHER, R. *Sí, de acuerdo*. Bogotá: Editorial Norma, 1985.

FLORES DE GORTARI y E, OROZCO GUTIERREZ. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Editorial Trillas, 1988.

GINER, Salvador y Sebastián, SARASA. *Buen gobierno y política social*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A, 1996.

GOLDHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, 1994.

GUIL, A. *La interacción social en educación. Una introducción a la psicología social de la educación*. Sevilla: Primera Edición Sedal, 1992.

HALL, Edgard T. *El Lenguaje del Silencio*. Nueva York: Alianza Editorial, 1989.

HOCKER, J. y W, WILMOT. *Interpersonal Conflict*. Dubique. I. A: 3era. E. W.C. Brown, 1991.

HOMS Q, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México: Editorial Iberoamericana S.A, 1991.

HUERGO, J. *Comunicación y educación. Ámbito, prácticas y perspectivas*. Argentina: Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 1997.

HUNT, Gary. *Effective communication*. Englewood Cliffs, N.J: Editorial Prentice Hall. 1985.

IZURIETA, Roberto. Christopher ARTERTON. *Estrategias de Comunicación para gobiernos*. Washington EE.UU. The Graduate School of Political Managemen. The George Washington University. 2000

KAST, Friemont y Jajes, ROSENZWEIG. *Concepto y sistema de contingencias*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill, 1987.

KELLY, joe. *Make Conflicts Work for You*. Harvard Business 48 (Julio – Agosto), 1970.

KNAPP, Mark. *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós Comunicación, 1980.

KREPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. Deleware, USA: Editorial Addison – Wesley, 1996.

LEVI-STRAUSS, C, *Antropologie structurale*. París: Editorial Plon, 1958.

LEWICKI J. Roy y José LITTERER. *Negociación*. Homewood, Illinois: Irwin RD, 1985.

LEYTON GALLEGO José María *La educación Superior y los Procesos de Integración. Una mirada desde las acciones del CAB. En Nuevo Conocimiento para la Integración. La Universidad y los procesos de Integración Social*, N° 3, Convenio Andrés Bello, Bogota, Colombia, 2007.

LOPEZ, Alejandro. *Psicología de la comunicación*. Bogotá: Ediciones Alfa Omega, 1999.

LOURAU, René. *El análisis Institucional*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu, 1995.

MARTÍN SERRANO, Manuel. *Teoría de la comunicación*. Madrid. Editorial A. Corazón, 1982.

MAX, Manfred. *Desarrollo a escala humana una opción para el futuro. En Trabajo – sobre educación y comunicación popular en el Perú*. Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, 1987.

MINTZBERG, Henry. The manager's Job: folklore fact, en Harvard Business Review 53, número 4, Julio – Agosto 1975.

MOLES, A. Abraham y Elizabeth, Rohmer. *Teoría Estructural de la comunicación y Sociedad*. México. Editorial Trillas, 1983.

MONTERO, Maritza, et.al. *Psicología social. Las tensiones y conflictos del rol*. México: Editorial Trillas, 1980.

MOORE, Christopher. *El proceso de mediación*. Buenos Aires: Editorial Granica, 1995.

MORALES CARRIÓN, Arturo. *Albores Históricos del Capitalismo en Puerto Rico*: Universidad Interamericana de Puerto Rico, 1972.

MURIEL, Luisa y Gilda, ROTA. *Comunicación institucional – enfoque social de relaciones públicas*. Quito, Ecuador: Primera Edición, Editorial CIESPAL – Colección Intillán, 1980.

MUSITU, Gonzalo. *Psicología de la comunicación humana*. Córdoba: Editorial Lumen, 1993.

PASQUALI, Antonio. *Sociología y comunicación*. Brasil: Editorial Vozes, 1973.

PIÑUEL RAIGADA, José. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

RAMOS PADILLA, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*. México: Editorial Trillas, 1992.

RITZER, George. *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid: 3ra Edición, Mc. Graw Hill Interamericana de España, 2001.

ROBINS, Stephen. P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos y Controversias y aplicaciones*. México: V Edición, Editorial Prentice Hall, 1994.

ROSENTHAL, R. *Pigmaleón en el aula. estudio de las expectativas del profesor sobre el rendimiento de los alumnos*. Valencia: Editorial Morova, 1971.

RUESCH Y BATESON. *Comunicación, la matriz social de la psiquiatría*. Buenos Aires: Editorial Paidòs, 1965.

SALM, R. *La solución de conflictos*. Bogotá: Cooperativa Magisterio, 1998.

SARBIN, theodore y A, Veron. *Teoría de los Roles*. Nueva York: Addison Wesley, Reading, Mass, Volumen 1, 1969.

SAVATER, Fernando. *El valor de educar*. Madrid: Edita Círculo de Lectores, 1997.

SCOTT, M.D. *Comunicación interpersonal como necesidad*. Madrid: 2da. Edición, Nacer S.A, 1985.

SCHRUMPF. F. et.al. *Peer Mediation: Conflicts Resolution in Schools*. Champering: Research Press, 1991.

SIERRA BRAVO, Restituto. *Técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo, 1988.

STEWART, Jhon y D' ANGELO. *Comunicación interpersonal: nosotros y los demás*. México: 1era. Edición, Editorial Continental, 1986.

VAN, Riel Cees. La comunicación corporativa. Madrid: Editorial Prentice Hall, 1997.

VERÒN, Eliseo. *Ideología, Estructura y Comunicación*. Sao Paulo, Brasil: Editorial Cultry, 1960.

VILLAFANE, Justo. Imagen Positiva. *Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide, 1993, pp. 255.

WELL, Pascale. *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: 1era. Edición, Editorial Paidós, 1992.

YATES, Douglas. *Análisis de la Burocracia*. Buenos Aires: Editorial Fraterna, 1985.

ENTREVISTAS

ARBAIZA HUARANGA, Víctor: Periodista Profesional Colegiado. Doctorado en Educación. Maestría en Andragogía (estudio del aprendizaje para adultos). Docente permanente, tiempo completo de la Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación de la UNFV. Lima, 20 de Setiembre del 2009.

CAMPOS URBANO, Víctor: Licenciado en Comunicaciones. Ha ejercido la docencia en diferentes universidades e institutos. Articulista del diario "El Peruano". Autor de varios libros. Docente Contratado UNFV. Lima, 17 de octubre del 2009.

FREYRE BUSTAMANTE, Maynor: Licenciado en Periodismo. Ha escrito incontables artículos, crónicas y reportajes en los medios de circulación nacional ;y editado numerosas revistas. Ha publicado gran número de libros. Jefe del Departamento Académico de Ciencias de la Comunicación UNFV, Lima, 16 de Octubre del 2009 y 26 de Setiembre del 2010.

OBREGÓN NICOLÁS, Karim: Licenciada en Comunicaciones. Licenciada en Educación. Maestría en Administración y Gerencia Social. Experiencia en planeamiento de estrategias comunicativas. Especialista del Ministerio de educación. Catedrática Contratada UNFV. Lima, 22 de mayo del 2010.

ONTANEDA PORTAL, Beatriz: Licenciada en Comunicaciones. Ha escrito numerosos artículos, crónicas y reportajes en los diarios y revistas de circulación nacional. Ha publicado varios libros. Docente Contratada UNFV. Lima, 23 de Octubre del 2009.

PEÑA HUAPAYA, Pedro Saturnino: Magíster en Marketing, Publicista, MBA ESAN. Docente Permanente Tiempo Parcial UNFV. Lima, 18 de Abril del 2010.

PIMENTEL FAJARDO, Milagros: Alumna del Sexto ciclo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, UNFV. Área de Especialización Comunicación Organizacional. Lima, 20 de Agosto del 2009.

PRADO MORALES, Carlos: Licenciado en Periodismo. Ha laborado en diversos diarios de circulación nacional. Catedrático Contratado UNFV. Lima, 15 de Noviembre del 2009.

RAMOS DE LA FLOR, Jorge: Licenciado en Periodismo. Ha realizado estudios de Maestría y Doctorado en Comunicaciones. Director de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Lima 22 de Octubre del 2009

SEIJAS MOGROVEJO, Pedro: Maestría en Ciencias de la Comunicación. Licenciado y Profesor Superior en Arte. Más de 40 años dedicados a la publicidad y a la docencia universitaria. Lima, 18 de Abril del 2010.

REVISTAS

“El Reportero”, Órgano Oficial de la EPCCOM – UNFV. Lima, 2009 – 2010

“Boletín del Diario de Debates”, Congreso de la República, Comisión de Educación. Proyecto de Ley N° 4439/2010- Se propone la reorganización integral de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, 16 de Noviembre del 2010.

ANEXO

- Guías de observación sobre estrategias de comunicación interpersonal
- Guías de observación sobre manejo de conflictos organizacionales
- Matriz de categorías de observación
- Guía de entrevista

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información con respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

- 1. Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridades**
Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos autoridades

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|---------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy Informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima general: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto potencial: | intencional..... | No intencional..... |
| h. Posibilidad de retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

2. Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridades

Dispositivo de comunicación: Reunión

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy Informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima General: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la Interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto Potencial: | Intencional..... | No Intencional |
| h. Posibilidad de Retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de Flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

1.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre docentes

Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos docentes

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|---------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del Mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima general: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto potencial: | Intencional..... | No intencional..... |
| h. Posibilidad de retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

2.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre docentes

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del Mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No intencional
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

1.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos

Dispositivo de comunicación: Encuentro entre dos alumnos

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No Intencional.....
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

2.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre alumnos

Dispositivo de comunicación: Reunión

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima general: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto potencial: | Intencional..... | No intencional |
| h. Posibilidad de retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

1. **Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridades y docentes**

Dispositivo de comunicación: Encuentro entre autoridad y docente

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|---------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del Mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima general: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto potencial: | Intencional..... | No intencional..... |
| h. Posibilidad de retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

2.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridad y docente

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No intencional
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información con respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

1.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridad y alumno

Dispositivo de comunicación: Encuentro entre autoridad alumno

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No intencional.....
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

2.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre autoridad y alumno

Dispositivo de comunicación: Reunión

- | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| a. Grado de formalidad: | Muy formal..... | Muy informal..... |
| b. Grado de interacción: | Alto..... | Bajo..... |
| c. Claridad del mensaje: | Explícito..... | No explícito..... |
| d. Grado de proximidad: | Cara a cara..... | Distante..... |
| e. Clima general: | Cálido..... | Frío..... |
| f. Duración de la interacción: | Larga..... | Corta..... |
| g. Efecto potencial: | Intencional..... | No Intencional... |
| h. Posibilidad de retroalimentación: | Mucho..... | Poca..... |
| i. Grado de flexibilidad: | Alto..... | Bajo..... |
| j. Participación: | Mucho..... | Poco..... |

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Esta técnica de la investigación permitirá obtener información con respecto a las estrategias de la comunicación interpersonal y manejo de conflictos organizacionales, en el que se destacará:

1.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre docente y alumno

Dispositivo de comunicación: Encuentro entre docente y alumno

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No intencional.....
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

2.- Variable: Estrategias de comunicación interpersonal entre docente y alumno

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Grado de formalidad:	Muy formal.....	Muy informal.....
b. Grado de interacción:	Alto.....	Bajo.....
c. Claridad del mensaje:	Explícito.....	No explícito.....
d. Grado de proximidad:	Cara a cara.....	Distante.....
e. Clima general:	Cálido.....	Frío.....
f. Duración de la interacción:	Larga.....	Corta.....
g. Efecto potencial:	Intencional.....	No Intencional
h. Posibilidad de retroalimentación:	Mucho.....	Poca.....
i. Grado de flexibilidad:	Alto.....	Bajo.....
j. Participación:	Mucho.....	Poco.....

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridades

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

- | | | |
|--|------------|-----------|
| a. Información académica y administrativa: | Mucho..... | Poco..... |
| b. Diferencias socioculturales: | Mucho..... | Poco..... |
| c. Tiempo disponible: | Mucho..... | Poco..... |
| d. Trabajo en equipo: | Mucho..... | Poco..... |
| e. Grado de participación en toma de decisiones: | Alta..... | Bajo..... |
| f. Movilidad social dentro de la Universidad: | Mucho..... | Poco..... |

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridades

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado

Dispositivo de comunicación: Reunión

- | | | |
|--|------------|-----------|
| a. Información académica y administrativa: | Mucho..... | Poco..... |
| b. Diferencias socioculturales: | Mucho..... | Poco..... |
| c. Tiempo disponible: | Mucho..... | Poco..... |
| d. Trabajo en equipo: | Mucho..... | Poco..... |
| e, Grado de participación en toma de decisiones: | Alta..... | Bajo..... |
| f. Movilidad Social dentro de la Universidad: | Mucho.... | Poco..... |

GUÍA DE OBSERVACIÓN CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre docentes

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho.....	Poco.....

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre docentes

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho.....	Poco.....

GUÍA DE OBSERVACIÓN CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre alumnos

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

- | | | |
|---|------------|------------|
| a. Información académica y administrativa: | Mucho..... | Poco..... |
| b. Diferencias socioculturales: | Mucho..... | Poco..... |
| c. Tiempo disponible: | Mucho..... | Poco..... |
| d. Trabajo en equipo: | Mucho..... | Poco..... |
| e. Grado de participación en toma de decisiones | Alta..... | Bajo.....: |
| f. Movilidad social dentro de la Universidad: | Mucho..... | Poco..... |

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre alumnos

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado

Dispositivo de comunicación: Reunión

- | | | |
|--|------------|------------|
| a. Información académica y administrativa: | Mucho..... | Poco..... |
| b. Diferencias socioculturales: | Mucho..... | Poco..... |
| c. Tiempo disponible: | Mucho..... | Poco..... |
| d. Trabajo en equipo: | Mucho..... | Poco..... |
| e. Grado de participación en toma de decisiones: | Alta..... | Bajo..... |
| f. Movilidad Social dentro de la Universidad | Mucho..... | Poco.....: |

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridad y docente

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho...	Poco.....

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridades y docentes

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho...	Poco....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad	Mucho.....	Poco.....:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridad y alumno
Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho....	Poco.....

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre autoridades y alumnos
Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado
Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad Social dentro de la Universidad:	Mucho....	Poco.....

GUÍA DE OBSERVACIÓN CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.- Variable: Conflictos organizacionales entre docente y alumno

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado.

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho.....	Poco.....

2.- Variable: Conflictos organizacionales entre docentes y alumnos

Dimensiones: Relación con el interlocutor y las tareas involucradas en el mensaje comunicado

Dispositivo de comunicación: Reunión

a. Información académica y administrativa:	Mucho.....	Poco.....
b. Diferencias socioculturales:	Mucho.....	Poco.....
c. Tiempo disponible:	Mucho.....	Poco.....
d. Trabajo en equipo:	Mucho.....	Poco.....
e. Grado de participación en toma de decisiones:	Alta.....	Bajo.....
f. Movilidad social dentro de la Universidad:	Mucho.....	Poco.....

g. ¿Quién hace qué tipo de contribución?

Miembro Nro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimula										
Concuerda, acepta										
Arbitra										
Propone acción										
Pide sugerencias										
Da opinión										
Pide opinión										
Da información										
Busca información										
Propone problemas										
Define posición										
Pide posición										
Dirección rutinaria										
Autodesprecio										
Maneras autocráticas										
En desacuerdo										
Aseveración sobre sí mismo										
Agresión activa										
Agresión pasiva										
Fuera de foco										

Basado en las categorías de observación discutidas en “Análisis del proceso de Interacción”, por Robert F. Bales. Cambridge, Mass. Wesley Press. 1950

GUÍA DE ENTREVISTA

La entrevista se efectuará como una forma de control de los resultados de la investigación: Así se entrevistará a las autoridades, docentes y alumnos seleccionados de acuerdo a su nivel.

Una vez realizado el procesamiento de datos de la observación participante se elaborarán preguntas de control con base en los datos obtenidos.

- 1.- ¿Qué entiende usted por comunicación interpersonal?
- 2.- ¿Qué es un conflicto organizacional según su apreciación?
- 3.- ¿Cree usted que los intereses y objetivos de las autoridades, docentes y alumnos cohesionan y fortalecen el sistema académico y administrativo de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación?
- 4.- ¿Existen algunas formas de comunicación para la integración de las autoridades, docentes y alumnos?
- 5.- ¿En función de qué criterios se realizan los programas de comunicación para reuniones?
- 6.- ¿Algún comentario sobre estos aspectos?

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO		
CONFLICTO IDENTIFICADO	EVALUACIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS

PONDERACIÓN CUALITATIVA DEL CONFLICTO: ALTA.... BAJA.....
